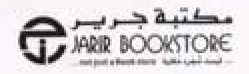
# اضغط الزر وانطلق

قصص مضمونة النتائج في مجال العمل، تشعل الحماس، وتثير الاهتمام والتسلية.

روبين سبكيولاند



اضغط الزر وانطلق

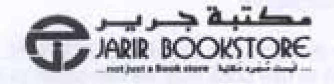


روبين سبكيولاند

# اضغط الزر وانطلق

قصص مضمونة النتائج في مجال العمل، تشعل الحماس،

وتثير الاهتمام والتسلية



مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE

المركز الرئيسي (المملكة العربية السعودية)
ص.ب ٣١٩٦ — تليفون ٤٦٢٦٠٠٠ ١ ٩٦٦+
الرياض ١١٤٧١ — فاكس ٤٦٥٦٣٦٣ ١ ٩٦٦+

المعارض: الرياض (المملكة العربية السعودية)
شارع العليا — تليفون ٤٦٢٦٠٠٠ ١ ٩٦٦+
شارع الأحساء — تليفون ٤٧٧٣١٤٠ ١ ٩٦٦+
الحياة مول — تليفون ٢٠٠٧٠١٠ ١ ٩٦٦+
طريق الملك عبد الله (حي الحمرا) — تليفون ٢٧٨٨٤١١ ١ ٩٦٦+
الدائري الشمالي (مخرج ٥/٦) — تليفون ٢٧٥٤٧١٠ ١ ٩٦٦+

القصيم (المملكة العربية السعودية)
شارع عثمان بن عفان — تليفون ٣٨١٠٠٣٦ ٦ ٩٦٦+

الخبر (المملكة العربية السعودية)
شارع الكورنيش — تليفون ٨٩٤٣٣١١ ٣ ٩٦٦+
مجمع الراشد — تليفون ٨٩٨٢٤٩١ ٣ ٩٦٦+

الدمام (المملكة العربية السعودية)
الشارع الأول — تليفون ٨٠٩٠٤٤١ ٣ ٩٦٦+

الأحساء (المملكة العربية السعودية)
المبرز طريق الظهران — تليفون ٥٣١١٥٠١ ٣ ٩٦٦+
الجبيل، الجبيل الصناعية — تليفون ٣٤٠١٥٥٥ ٣ ٩٦٦+

جدة (المملكة العربية السعودية)
شارع صاري — تليفون ٦٨٢٧٦٦٦ ٢ ٩٦٦+
شارع فلسطين — تليفون ٦٧٣٣٧٣٧ ٢ ٩٦٦+
شارع التحلية — تليفون ٦٧١١١٦٧ ٢ ٩٦٦+
شارع الأمير سلطان — تليفون ٤٢٠٣٠٥٠ ٢ ٩٦٦+
شارع عبدالله السليمان (جامعة بلازا) — تليفون ٦٨٧٢٧٤٣ ٢ ٩٦٦+

مكة المكرمة (المملكة العربية السعودية)
أسواق الحجاز — تليفون ٥٦٠٦١١١ ٢ ٩٦٦+

المدينة المنورة (المملكة العربية السعودية)
جوار مسجد القبلتين — تليفون ٨٤٦٦٧٦١ ٤ ٩٦٦+

الدوحة (دولة قطر)
طريق سلوى، تقاطع رمادا — تليفون ٤٤٤٠٣٦٣ ٩٧٤+

أبو ظبي (الإمارات العربية المتحدة)
مركز الميناء — تليفون ٦٧٣٣٩٩٩ ٢ ٩٧١+

الكويت (دولة الكويت)
حولي، شارع تونس — تليفون ٢٦١٠١١١ ٩٦٥+
الشويخ، شارع الجهراء (البيبسي) — تليفون ٤٩٢٨٣٢٤ ٩٦٥+

موقعنا على الإنترنت **www.jarirbookstore.com**

للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلاتنا على:

**jbpublications@jarirbookstore.com**

**إعادة طبع الطبعة الثانية ٢٠٠٨ م**

ROBIN SPECULAND

# TURNING IT ON

*Surefire Business Stories to Ignite, Excite and Entertain*






# المحتويات

الفصل ٢

## التحسين المستمر ٢٩

الفصل ٣

## توقعات العميل ٥٣

الفصل ٤

## القيادة ٨١



الفصل ٥

## الاستراتيجية ١٠٣

الفصل ٦

## الرؤية والقيم ١٢٥

إهداء

أهدي هذا الكتاب إلى أمي وأبي، وإلى ذكرى والدي.



# مقدمة

هل لاحظت كيف يزيد انتباه الحضور فجأة عندما تقول العبارة المألوفة: "دعوني أخبركم بقصة شيقة"؟ لأنني أعمل استشارياً في مجال الأعمال في منطقة "آسيا والمحيط الهادي"، فإنني أبحث دوماً عن قصص يمكن استخدامها لتوضيح النقاط الأساسية في العروض التي أقدمها. وقد وجدت دوماً أنني أستطيع أن أستخدم القصص لتوضيح الرسائل وتوصيلها.

وقد ألهمني هذا الأمر إلى البدء في جمع وتدوين القصص المتعلقة بمجال الأعمال: قصص يستطيع القادة والمدربون والمديرون استخدامها في خطبهم وعروضهم التقديمية.

وهذا الكتاب هو نتيجة هذا الجهد. فهو كتاب لمن يستمتعون بسماع هذه القصص واستخدامها في العروض التقديمية التي يجرونها. وهو كتاب لمساعدة القادة في توصيل الرسائل الأساسية للناس الذين يقودونهم ويعملون معهم. وهو كتاب لأي شخص وكل شخص يبحث عن القصة المناسبة التي تساعده على توصيل الرسالة التي يسعى إلى توصيلها.

يتكون هذا الكتاب من سبعة فصول، كل واحد منها يركز على جانب مختلف من جوانب العمل. ورغم أنه كان من المستحيل تغطية كل جانب من مجال الأعمال الذي يتغير دوماً، فقد اخترت القصص التي شعرت أنها الأكثر أهمية وفائدة. بعض هذه القصص يمكن أن يُستخدم لتوصيل أكثر من نقطة واحدة.

وكل قصة تنتهي بـ "إضافة بسيطة..." حيث أورد طرفة أو ملحوظة ساخرة أو معلومة إضافية أو اقتباساً صادفته في أثناء بحثي. في بعض الأحيان تكون هذه الإضافة ظريفة، وفي بعض الأحيان تكون مثيرة للتأمل والتفكير، ولكنها تكون دائماً "إضافة".

أرجو أن تستمتع بقراءة هذا الكتاب والاستفادة من القصص الواردة فيه بنفس القدر الذي استمتعت بها أنا، وربما تجد من بينها القليل من القصص التي تضمها إلى قائمة قصصك المفضلة التي ترويها دوماً. من فضلك أرسل إلي اقتراحاتك وتعليقاتك وتقييمك للكتاب بشكل عام على عنوان البريد الإلكتروني التالي:

bridges@bridgesconsultancy.com

روبن سبكيولاند

إبريل ٢٠٠٣

# شكر وتقدير

أود أن أشكر الكثير من الناس الذين ساعدوني في توصيل هذا الكتاب إلى القارئ.

أوجّه الشكر لصديقي ومعلمي، رون كاوفمان، لإرشاده وإلهامه المستمر لي؛ وكلير أستل لصبرها، وآرائها الغزيرة، وصداقتها؛ وجيل دودويل جروفز لتوجيهها وكرم ضيافتها؛ ولورا دودويل جروفز لمعلوماتها الغزيرة؛ وراسل روبمان لوقته ومناصرته لي؛ وليونارد تان لصبره واهتمامه بالتفاصيل؛ وسوفاجيت داس لإبداعه.

إن تأليف الكتاب هو مجرد خطوة أولى من خطوات أخرى عديدة يجب أن يمر بها قبل أن يصل إلى يد القارئ. فبعد كتابة النص الأول، يمر الكتاب بالعديد من عمليات التعديل وإعادة التعديل، وتصميم الصفحات وتنسيقها، والمراجعة، والطباعة، ثم التوزيع النهائي والدعاية. وهذه العمليات يقوم بها الكثير من الناس، شكراً لكل شخص شارك في إخراج هذا الكتاب.

والشكر الأخير، وهو الشكر الأكبر، أوجهه لك أنت عزيزي القارئ، لاهتمامك بقراءة هذا الكتاب.

روبن

# أهمية القصص

يقوم الناس بتأليف القصص وروايتها بشكل دائم،

فلا يوجد مثل القصة الجيدة لتوصيل المعنى.

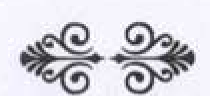
وطوال التاريخ، تم استخدام القصص لحفظ المعرفة ونقلها من جيل إلى آخر، مما ساعد على نقل المعرفة والتقاليد.

وقوة القصة في الانتقال من جيل إلى آخر، وقوتها في إثارة إلهام الناس لا حدود لها، لذلك، فإن الجميع يحب القصص، الأطفال والكبار على السواء.

والقصص تخاطب أرواحنا ببساطة لأن القصة الجيدة تشكّل جزءاً من خبراتنا، وجزءاً من وعينا الجماعي، وجزءاً من كل واحد منا.

وحتماً، فإن القصص تُروى لأن هناك من يرغب في الاستماع إليها.

# الفصل ١



# توجه عقلي جديد

يقولون دوماً إنه بدون التوجه العقلي المناسب، فإنك لن تتمكن من تحقيق النجاح. ترغب العديد من الشركات من موظفيها أن يتخذوا توجهاً أكثر تفتحاً، أو توجهاً يأتي فيه العميل أولاً. يقع على عبء القادة مسئولية مساعدة موظفيهم على تغيير توجههم العقلي عندما تتطلب احتياجات الشركة ذلك. ومع هذا، فإن تغيير التوجه العقلي لا يحدث بين عشية وضحاها. وطبقاً لما يقوله علماء النفس السلوكي، فإن تغيير التوجه العقلي يتطلب ٢١ يوماً كحد أدنى. والقصص التي سنوردها في الفصل ١ هي للتشجيع، ويمكن أن تعتبرها خطوة أولى نحو فهم أهمية امتلاك التوجه العقلي المناسب.

*لكي نتمكن من تحقيق أشياء رائعة، لا يجب أن نكتفي بالعمل، وإنما يجب أيضاً أن نحلم؛ ولا يجب أن نكتفي بالتخطيط، وإنما يجب أيضاً أن نؤمن بإمكانية تحقيق ما نخطط له.*

**– أناتول فرانس، كاتب**



# الحجر السحري

كان هناك رجل عجوز ظل يسافر في أرجاء الهند حتى وصل إلى قرية صغيرة. كان الرجل يحتاج إلى طعام وشراب، فاقترب من أحد الأكواخ ثم طرق الباب.

فتح صاحب الدار الباب فقال له الرجل العجوز: "لقد ظللت أسافر لأيام عديدة، فهل يمكن أن تعطني بعض الماء والطعام؟".

نظر صاحب الكوخ إلى الرجل العجوز في ثيابه الرثة وقال: "ليس لدي ما أستغني عنه. فرح لحال سبيلك".

طرق الرجل العجوز باب الكوخ التالي وطلب ماءً وطعاماً، ولكن مرة أخرى رد صاحب الكوخ الباب في وجهه.

بعد ذلك، طرق الرجل العجوز باب الكوخ الثالث. فتحت الباب امرأة، ورأى الرجل العجوز أطفالها يلعبون بالداخل. طلب الرجل من المرأة أن تعطيه بعض الطعام والشراب، ولكنها ردت عليه قائلة: "كيف أطعمك وأنا بالكاد أستطيع إطعام أطفالي؟".

رأى الرجل العجوز أن المرأة تريد أن تساعده بالفعل وأن لها قلباً طيباً. عندها سألها الرجل: "هل لديك إناء للطبخ؟".

ردت المرأة: "بالطبع لدي".

قال الرجل العجوز: "حسناً، لدي في جيبي ... حجر سحري. إذا ملأت إناء الطبخ ماءً وألقيت فيه الحجر السحري، فإننا نستطيع أن نصنع حساءً سحرياً".

لم تشعر المرأة بالطمأنينة تجاه ما يقوله الرجل العجوز، ولكنها قررت أن تفعل ما يطلبه. دخلت المرأة والرجل إلى الفناء الخلفي للكوخ ووضعا الإناء فوق النار. عندها دس الرجل العجوز يده في جيبه وأخرج الحجر السحري وألقاه في الإناء. هبط الحجر إلى قاع الإناء. أخذ الرجل الملعقة الخشبية وتذوق الحساء. نظر الرجل إلى المرأة وقال لها: "إن طعم الحساء جيد، ولكنه يحتاج إلى شيء آخر. هل لديك جزر؟".

كان لدى المرأة بضع جزرات، فذهبت وأحضرتها وأضافتها إلى الحساء. بدأ الرجل العجوز يتذوق الحساء مرة أخرى، ولكنه لم يعجب به وقال: "هل لديك أي بطاطس؟".

نظرت المرأة إلى الرجل العجوز وقالت له: "إنني لم أرَ البطاطس لأسابيع طويلة". في ذلك الوقت، كان بعض أهل القرية قد سمعوا بحكاية الرجل العجوز وتجمعوا ليعرفوا ما يحدث.

عندها قالت إحدى النسوة: "أنا لدي بطاطس"، وذهبت وأحضرت بعض حبات من كوخها وأضافتها إلى الإناء.

تذوق الرجل العجوز الحساء مرة أخرى ولكنه لم يرضَ عن طعمه بعد: "إنه لا يزال بحاجة إلى بعض... البصل". عندها تطوع واحدة من أهل القرية وأحضرت البصل ووضعه في الإناء. استمر الأمر على هذا المنوال لبعض الوقت وظل كل واحد من أهل القرية يضيف شيئاً جديداً إلى الحساء.

وأخيراً، تذوق الرجل العجوز الحساء وابتسم وقال إنه أصبح رائعاً. غمس الرجل الملعقة الخشبية في الإناء وأعطاها للمرأة التي ساعدته أولاً. تذوقت المرأة الحساء، وقالت إنه رائع بالفعل، ثم مررت الملعقة إلى أهل القرية المتجمعين حولها وبدأ الجميع يستمتعون بالحساء. عندها استدارت المرأة إلى الرجل العجوز لتشكره، ولكنها وجدت أنه... اختفى!

في هذا اليوم، تعلم أهل القرية درساً مهماً للغاية. فقد تعلموا أنه رغم أن كل شخص منهم كان يعاني على حدة من أجل توفير الطعام والشراب لأبنائه، فإنهم عندما وحدوا جهودهم ومواردهم، فإن كل واحد منهم استفاد.

## إضافة بسيطة...

التوجه العقلي للشخص يحدد نوعية ما يمكن أن ينجزه.

# كونفوشيوس

كان الحكيم كونفوشيوس يسافر عبر الصحراء مع بعض أتباعه. وفجأة، لمح أحد أتباعه تجمعاً بسيطاً للماء بين الصخور. أخرج الرجل إناءً صغيراً من حوزته وعبأ كل الماء فيه ثم أعطاه لمعلمه. أخذ كونفوشيوس الإناء ورفعه على فمه ليشرب منه. وعندما لمس الإناء شفتيه، شعر المعلم بأن أنظار أتباعه تراقبه.

وبدلاً من أن يشرب الماء إذا به يسكبه على الأرض ويقول: "هذا الماء أقل من أن يروي الجميع وأكثر من أن يشرب منه واحد فقط. دعونا نكمل مسيرتنا".

كقائد، لم يرغب كونفوشيوس في شرب الماء وحده ويترك أتباعه يعانون من العطش. كذلك فإنه وجد أن كم الماء أقل من أن يتمكن من تمريره على الجميع ليشرب كل واحد منهم ولو أقل القليل منه. لذلك، كان من الأفضل أن يعامل الجميع على قدم المساواة، وهذه من علامات القادة الجيدين.

## إضافة بسيطة...

في عام ١٩٨٠، تجاهل تيد تيرنر ما توصلت إليه الأبحاث، وخالف جميع المعارضين الذين قالوا إن شبكة تليفزيونية مخصصة للأخبار على مدار ٢٤ ساعة لا يمكن أن تنجح، وقام بإنشاء شبكة سي إن إن CNN.

# دروس من الأوز

هل راقبت سرباً من الأوز وهو يطير من قبل، وتعجبت لماذا يطير السرب دائماً على شكل حرف V ويكون أحد جانبي الحرف دائماً أطول من الآخر؟

السبب في هذا أن الطيران بهذا الشكل يساعد الأوز على زيادة المسافة التي يقطعها بنسبة ٧١٪. وفي السرب، تصيح الأوزات بشكل دائم لحث الأوزة القائدة على الاستمرار في الطيران بنفس السرعة. وعندما تتعب الأوزة القائدة، فإن الأوزة التالية لها تتولى القيادة.

وعندما ترفرف كل أوزة بجناحها، فإن ذلك يؤدي إلى إيجاد تيار مساعد للأوزة التي تليها مباشرة. فإذا خرجت أوزة عن التشكيل وحاولت الطيران منفردة، فإنها ستشعر فوراً بمقاومة الهواء وسيتضاعف المجهود الذي يتعين عليها أن تبذله للطيران. لذلك، فإنها ستعاود مسرعة للدخول في التشكيل لكي تستفيد من القوة الدافعة للطيور الموجودة أمامها.

وعندما تمرض أوزة، فستخرج أوزتان أخريان معها من التشكيل وتتبعانها لمساعدتها وحمايتها.

## إضافة بسيطة...

قارة "أنتاركتيكا" القطبية هي أكثر الأماكن برودة وأعتاها في الرياح على ظهر الأرض. ورغم هذا، فلا تزال طيور البطريق تسكن هذه القارة وتقف على الثلوج لترعى صغارها وتتكاتف معاً لحماية نفسها من البرد. يقوم الصف الموجود على الأطراف بالتحرك ببطء ولكن باستمرار للداخل لكي تتأكد من أنها جميعاً تستمتع بالدفء وتحمي نفسها من الرياح الباردة مثل بقية المجموعة.

**– برندن أتكينز**

# الكويت

غرقت الناقلة العملاقة "الكويت" في ميناء الكويت في عام ١٩٦٤، وكانت تحمل ٦٠٠٠ رأس من الغنم. إذا تُركت هذه الشحنة غارقة في مياه الخليج، فإنها ستتعفن وتشكل خطراً صحياً كبيراً على البيئة، خاصةً أن الميناء كان أيضاً مصدراً لمياه الشرب. لذلك، كان على المسئولين أن يبتكروا طريقة لرفع الناقلة العملاقة من قاع الخليج بدون أن تتحطم أو تتسرب شحنتها إلى المياه.

ابتكر أحد المهندسين الأوروبيين حلاً رائعاً. لقد ضخ ٢٧ مليون كرة تنس طاولة (بنج بونج) داخل الشاحنة العملاقة مما أدى إلى ارتفاعها إلى سطح المياه بدون أي أضرار.

لقد توصل المهندس إلى هذا الحل العبقري بعد قراءته لمجلة رسوم كرتونية. في إحدى القصص في هذه المجلة، تعرض "بطوط" لغرق مركبه واستخدم كرات البنج بونج لرفعه إلى سطح المياه!

أنت لا تعرف أبداً من أين يمكن أن يأتي الحل العبقري التالي، لذلك، لا تقيد تفكيرك بنمط واحد أبداً.

## إضافة بسيطة...

كان رجل اسمه جورج توماس يشعر بالإحباط من طول سعيه لابتكار طريقة جديدة لوضع المعطر على الجسم، حتى أدرك أنه يحمل بالفعل الطريقة الجديدة بين يديه! لقد اقتبس جورج مفهوم القلم الجاف الذي يحتوي على كرة صغيرة تصب الحبر على الورق، واستخدم نفس الفكرة لابتكار عبوة للمعطر تحتوي على كرة صغيرة تصب المعطر على الجلد.

# هانيبال يعبر جبال الألب

كان هانيبال قائداً يسعى لتحقيق أي شيء يخطر على باله، وكان أحد التحديات الضخمة التي واجهته هي محاولته أن يغزو إيطاليا. كان هانيبال وقتها في إسبانيا وكان عليه أن يهزم الجيش الروماني ويعبر سلاسل الجبال التي تفصل بين إسبانيا وفرنسا، ثم يشق طريقه عبر جنوب فرنسا ويعبر جبال الألب إلى إيطاليا.

في البداية، تمكن هانيبال من تحقيق النصر على الجيش الروماني لأنه هاجمه من الشمال بدلاً من مهاجمته من الجنوب كما كان الرومان يتوقعون. عبر هانيبال بجيشه النهر على طوافات لكي يتجنب الرومان ثم تمكن من محاصرتهم من الخلف والقضاء عليهم.

بعد ذلك، كان عليه أن يتغلب على جبال الألب المنيعة. لم تكن المشكلة في الجبال الشاهقة فقط، وإنما كان عليه أيضاً أن يحارب القبائل التي تسكنها والتي تقاتل كل من يطأ بقدمه عليها. شق هانيبال طريقه وسط كل الصعاب ولم يدع شيئاً يردعه عن هدفه حتى وصل إلى إيطاليا وحقق نصراً آخر مؤزراً.

لم يكن هانيبال يدع عقبة تسد عليه طريقه. هل لديك عقبات أو أفكار محبطة تثنيك عن تحقيق أهدافك؟

## إضافة بسيطة...

في عام ١٩٨٠، بدأت شركة "سوني" توزع أجهزة "ووكمان" الشهيرة لأن "أكيو موريتا" لاحظ أن الشباب الصغار يرغبون في الاستماع إلى موسيقاهم المفضلة في أي مكان يذهبون إليه. لقد قرر موريتا أنه ليس من الضروري إجراء أي أبحاث على السوق لأن "الناس لا يعرفون ما يمكننا إنتاجه. نحن نعرف".

# أسطورة التكنولوجيا

كان هناك رجلان يمران عبر بوابة الجمارك في أحد المطارات. كان الرجل الأول يابانياً ويحمل حقيبتين كبيرتين، بينما كان الثاني بريطانياً وكان يساعد الياباني على المرور بحقائبه عبر بوابة الجمارك. عندها رنت ساعة الياباني بنغمة غير معتادة. ضغط الرجل على زر صغير في ساعته وبدأ في التحدث عبر هاتف صغير للغاية موجود في الساعة. أصيب البريطاني بالدهشة من هذه التكنولوجيا المتقدمة وعرض على الياباني ٥٠٠٠ دولار مقابل الساعة. ولكن الياباني رفض البيع.

استمر البريطاني في مساعدة الياباني في المرور بحقائبه عبر الجمارك. بعد عدة ثوانٍ، بدأت ساعة الياباني ترن مرة أخرى. هذه المرة، فتح الرجل غطاء الساعة فظهرت شاشة ولوحة مفاتيح دقيقة استخدمها الرجل لاستقبال بريده الإلكتروني والرد عليه. نظر البريطاني للساعة في دهشة شديدة وعرض على الياباني ٢٥٠٠٠ دولار مقابلها. مرة أخرى، قال الياباني إن الساعة ليست للبيع. مرة أخرى، استمر البريطاني في مساعدة الياباني في حمل حقائبه الضخمة.

رنت الساعة مرة ثالثة، وفي هذه المرة استخدمها الياباني لاستقبال فاكس. هذه المرة، كان البريطاني مصمماً على شراء الساعة وزاد من الثمن الذي عرضه حتى وصل إلى ٣٠٠٠٠٠ دولار. عندها سأله الياباني إن كانت النقود بحوزته بالفعل، فأخرج البريطاني دفتر شيكاته وحرر له شيكاً بالمبلغ فوراً. عندها، استخدم الياباني الساعة لنقل صورة الشيك إلى بنكه وقام بتحويل المبلغ إلى حسابه في سويسرا ثم خلع ساعته وأعطاها للبريطاني وسار مبتعداً.

"انتظر"، صرخ البريطاني. "لقد نسيت حقائبك".

رد الياباني قائلاً: "إنها ليست حقائبي، وإنما هي بطاريات الساعة!".

كم مرة في مجال العمل رأيت أو سمعت عن فكرة رائعة ثم قمت باعتمادها فوراً بدون أن تفهم طريقة عملها بالفعل؟ في أثناء الطفرة الكبيرة للإنترنت، كان الناس ينظرون إلى المدراء الذين لم يقوموا بتحويل شركاتهم إلى شركات إنترنت على أنهم "دقة قديمة" وعنيدون ويهددون شركاتهم بالإفلاس. وبعد ثلاث سنوات فقط، كان نفس المديرين يُنظر إليهم على أنهم يتمتعون بتفكير استراتيجي ورؤيا عميقة وذوو عبقرية، وذلك لأنهم لم يتسرعوا وانتظروا حتى فهموا الإنترنت بشكل أفضل.

**إضافة بسيطة...**

رجلان نظرا من خلف قضبان السجن. أحدهما رأى وحلاً والآخر رأى النجوم.

# محرك الأسطوانات الثماني من فورد

كان هنري فورد يرغب في بناء محرك سيارة يضم ثماني اسطوانات في كتلة واحدة. تم رسم التصميمات المقترحة، ولكن أجمع كل مهندسيه على أن مثل هذا المحرك لا يمكن بناؤه بنجاح أبداً.

ولأن فورد أصر على رأيه، ولأنهم كانوا حريصين على الاحتفاظ بوظائفهم لديه، بدأ المهندسون في بناء المحرك رغم معارضتهم له.

وبعد ستة أشهر من العمل، أبلغ المهندسون فورد بأنهم لم يستطيعوا التوصل إلى بناء المحرك بنجاح بعد. عندها طلب منهم فورد العودة إلى المصنع واستكمال المحاولات. بعد ستة أشهر أخرى، أبلغه المهندسون أنهم لم ينجحوا بعد. أعادهم فورد إلى المحاولات مرة أخرى. لم يكن المهندسون يعتقدون بقرب ظهور حل أمامهم، ولكن فجأة، وكما لو أن الأمر سحر، وجدوا الحل أمامهم. لقد قاد عزم فورد وتصميمه المهندسين إلى تحقيق النجاح.

لم يكن فورد رجلاً متعلماً من الناحية الأكاديمية، ولكن كانت لديه نقاط قوة أخرى، وكان العزم والتصميم من بينها.

### إضافة بسيطة...

أثناء فترة الكساد العظيم، حاولت شركة "كرافت" تسويق مسحوق جبن شيدر رخيص الثمن ولكنها لم تنجح في ذلك. وبينما كان أحد رجال المبيعات في الشركة يحاول تسويق حصته بأي شكل، قام بوضع مسحوق الجبنة على علب المكرونة، ثم عرض على البقالين أن يبيعوا الخليط كمنتج واحد، أسماه "غداء كرافت". من هذه المحاولة البسيطة، جاءت فكرة "المكرونة بالجبن" التي انتشرت في كل مكان بعد ذلك.

# درس من الجراج

يعتقد الكثير من الناس أنه من أجل إنشاء شركة، يحتاج الإنسان إلى الكثير من المال لشراء مكتب وأثاث ومعدات. ورغم هذا، فإن الكثير من الشركات الشهيرة بدأت في جراج.

لقد بدأ هنري فورد تجاربه الأولى على السيارات في جراج صديق له في منزل رقم ٥٨ في شارع باجلي في ولاية ديترويت.

وبدأ والت ديزني في إنشاء رسومه الكاريكاتورية بمجرد وصوله إلى لوس أنجيليس في عام ١٩٢٣. لقد كان يقيم في بيت عمه وقام بتصوير أفلام الكرتون في جراج المنزل.

ومن بين أشهر الشركات التي بدأت عملها في جراج شركة قام بإنشائها رجلان استأجرا جراجاً في عام ١٩٣٨ في منزل رقم ٢٣٧ في أديسون أفنيو في بالو ألتو. وعندما بدءا الشركة، لم يكن لديهما أي فكرة عما ستقوم الشركة بتصنيعه؛ فهما فقط فكرا في أنه سيكون من الممتع أن يقوما بإنشاء شركة. وبعد ذلك، بدءا في بيع أجهزة الذبذبات الصوتية، وكان ذلك إيذاناً بولادة شركة "هيولت باكارد" الشهيرة. وأصبح هذا الجراج يُعرف باسم "مسقط رأس وادي السيليكون".

وحديثاً، في عام ١٩٧٥، قام ستيف جوبز وستيفين وزنياك بإنشاء شركة "أبل" للكمبيوتر في جراج ستيف جوبز.

**إضافة بسيطة...**

"السعادة ليست في اشتهاء ما ليس لديك، وإنما في الاستمتاع بما لديك بالفعل".

**– دلاي لاما**

# الكولونيل ساندرز

اشتهر الكولونيل هارلاند ساندرز بإنشائه لمشروع دجاج كنتاكي المقلي Kentucky Fried Chicken. لقد كان إيمانه بقدرته على الإنجاز وثقته بنفسه وراء إنشاء الشركة.

كان هارلاند ساندرز في الستين من عمره عندما أدرك أن وصفته للدجاج المقلي جيدة بما يكفي لفتح مطعم للدجاج المقلي. ورغم هذا، فإنه كان يعيش على شيك الضمان الاجتماعي بقيمة ١٠٥ دولارات، ولم يكن لديه من المال ما يكفي لبدء مشروع جديد. لذلك، فإنه قرر أن يبحث عن مطعم موجود بالفعل ويبيع له وصفته الرائعة للدجاج المقلي. قام بملء حقيبته بوصفته الرائعة ثم انطلق في سيارته بحثاً عن المطاعم المناسبة. وفي كل مطعم كان يدخله، كان يقلي الدجاج لصاحب المطعم، وإذا أحبه فإنه يبيع له الوصفة. وكان يحصل على "نكلة" (خمسة سنتات) مقابل كل دجاجة يبيعونها.

تمكن ساندرز من تجميع ما يكفي من النقود لملء سيارته بالوقود، ولكنه لم يجمع ما يكفي لإطعام نفسه. ولكنه كان يعلم أن وصفته جيدة وترك عزمه وتصميمه يقودانه. استمر في التنقل من مطعم إلى آخر وقلي الدجاج لأصحاب المطاعم، وكان يقتات على ما يتبقى منهم.

وبعد ١٢ عاماً، تمكن من إنشاء سلسلة من المطاعم بنظام حق الامتياز تتكون من ٦٠٠ مطعم، وباع شركته بـ ٢ مليون دولار. وبعد بيع الشركة، استمر في العمل لدى المالكين الجدد لسنوات عديدة كنوع من الترويج الشخصي للمنتج الذي ابتكره.

هل تؤمن بحلمك بشغف؟ إن النجاح لا يأتي من الكلام المعسول عن الأهداف، ولكنه يأتي من السعي والعزم والتصميم على بلوغ الأهداف.

## إضافة بسيطة...

قام كليرانس كرين، بائع الشيكولاتة، ببيع النعناع أثناء الصيف عندما كانت مبيعات الشيكولاتة تنخفض. وكان يضغط النعناع لتشكيله في أشكال مختلفة في مصنع محلي للأدوية. وفي عام ١٩١٢، تعطلت ماكينة تصنيع الأدوية وأدى العطل إلى تشكيل النعناع على شكل حلقات مفرغة بدلاً من حبوب مصمتة. وبدلاً من الشكوى من الشكل غير المتوقع للنعناع، عرف كرين أنه حصل على منتج فريد بالصدفة، وقد روج له على أنه ابتكار جديد وأسماه "حبوب إنقاذ الحياة" Life Savers.

# بائع الأحذية

تم إرسال بائع أحذية أمريكي في مهمة تستغرق أسبوعين إلى إحدى الدول النامية ليرى إن كانت هناك أي إمكانية لإقامة أعمال فيها. استقل البائع الطائرة وجاب الدولة لمدة أسبوعين ثم عاد ليخبر رئيسه: "أيها الرئيس، لا توجد لنا أي فرصة في هذه الدولة، إنهم لا يرتدون أية أحذية هناك على الإطلاق".

كان الرئيس رجل أعمال ذكياً، وقرر أن يرسل بائعاً آخر في نفس المهمة لنفس الدولة. استقل البائع الطائرة في رحلة مدتها أسبوعين. وعندما عاد، أسرع من المطار إلى شركته مباشرة ودخل على رئيسه والحماس يملؤه: "أيها الرئيس، لدينا فرصة رائعة لبيع الأحذية في هذه الدولة، فلا يوجد أحد يرتديها بعد!".

إن الناس يرون نفس الأشياء بأشكال مختلفة، وإدراكك يعتمد بدرجة كبيرة على توجهك الذهني.

## إضافة بسيطة...

معيار الجودة لدى شركة "سيمنز" هو: "الجودة هي أن يرجع عملاؤنا إلينا مرة أخرى ولا ترجع منتجاتنا".

# توماس أديسون

في عام ١٨٧٨، ابتكر أديسون النموذج الأولي للمصباح الكهربائي، وكان عبارة عن شريط نحيف من الورق متصل بأسلاك. وكان الشريط والأسلاك موضوعة داخل وعاء زجاجي منتفخ ومفرغ من الداخل. وعندما يتم توصيل التيار الكهربائي بالمصباح، كان شريط الورق يسخن ويتوهج. وكانت المشكلة الوحيدة هي أن شريط الورق يحترق بسرعة للغاية.

وبعد آلاف من المحاولات لتصميم مصباح يمكن أن يعمل لفترة طويلة، قال تلميذ أديسون، لويس لاتيمر، له: "لن ننجح أبداً!". ولكن أديسون المتفائل دائماً رد عليه: "لقد اكتشفت ٩٩٩ طريقة لا تنجح في صنع المصباح، لذلك فإنني مع كل فشل أقترب خطوة إضافية من النجاح". وبعد ذلك بقليل، تمكن لاتيمر من العثور على المادة المناسبة لاستخدامها كشعيرات للمصباح، وهي خيط من القطن المكربن.

من الاقتباسات الشهيرة لأديسون:

١. *دائماً اهتم بما تفعله.*

٢. *لا تهتم بالوقت الذي تقضيه في العمل، ولكن استمر فيما تفعله واترك الطبيعة تنبهك عندما يجب أن تأخذ قسطاً من الراحة.*

٣. *المحاولات الفاشلة، كما يسمونها، هي مجرد أصابع تشير للاتجاه الصحيح، لمن لديهم الرغبة في التعلم.*

٤. *العمل الشاق والاهتمام بكل شيء يساعد على التطور البشري سيجعل الرجال والنساء أكثر قيمة وتقبلاً لأنفسهم وللعالم.*

## إضافة بسيطة...

ذات صباح، بينما كان أديسون يقترب من مصنعه، اكتشف أن النار قد أمسكت به. أسرع أحد تلاميذه إليه صارخاً: "ماذا سنفعل؟ لقد أتت النيران على المصنع وسوته بالأرض. لم يعد لدينا مال ولا تأمين!". توقف أديسون لثانية ثم قال لتلميذه: "يا لها من فرصة رائعة لبناء المصنع بالطريقة التي نفضلها!".

# صورة الزفاف

العديد من الناس يشرعون في إجراء تغييرات في حياتهم، مثل فقدان بعض الوزن، أو الإقلاع عن التدخين، أو قضاء المزيد من الوقت مع الأطفال، أو القيادة بشكل أفضل، وغير ذلك. ولكننا نفشل في ذلك أكثر مما ننجح. وهؤلاء الذين ينجحون يربطون بين المتعة –وليس الألم– وبين التغيير. القصة التالية تعطي مثالاً على هذا.

تخيل الموقف التالي: كانت هناك عروس على وشك إتمام زفافها تجلس مع صديقاتها قبل أسبوعين من الزفاف لتناول الشاي. أحضر النادل عربة الحلويات إليها ثم رفع الغطاء عن الحلوى. كانت هناك كل أنواع الحلوى التي تشتهيها العروس: كعكة الشيكولاتة، وقطع الإكلير بالكريمة، والفراولة مزدوجة الطبقات. سأل النادل: "ماذا تفضلين تناوله من الحلوى؟".

ورغم أن العروس كانت تشعر بإغراء شديد تجاه الحلوى، ورغم أن رأسها كانت تهتز وحدها لتقول نعم، فإنها تمكنت من أن تقول للنادل: "لا، شكراً، لا أريد حلوى". كيف تمكنت من مقاومة هذا الإغراء الكبير؟ السبب في هذا أنها كانت تفكر في صورة زفافها.

لقد كانت تفكر في اللحظة التي سيشهدها كل أقاربها وأصدقائها عند إعلان زفافها. كانت تفكر في منظرها وهي تسير مع زوجها إلى داخل الحفل والباب ينفتح أمامهما والجميع يرقبها. كانت تفكر في المصور الفوتوغرافي الذي ينتظرها داخل بهو الحفل لالتقاط صورة الزفاف. كانت تفكر في صورة الزفاف التي ستضعها في مكان مميز داخل صالة الاستقبال في منزلها طوال ما تبقى من حياتها! صورة الزفاف التي سيظل أصدقاؤها وأقاربها يرونها طوال حياتهم. صورة الزفاف التي سيطلب كل شخص يسمع عن الزفاف أن يراها. صورة الزفاف التي سيتأملها أطفالها بعد عدة سنوات قليلة ويقولون: "ياه يا أمي لقد كنت جميلة للغاية

يوم زفافك". صورة الزفاف التي سيراها أحفادها فيما بعد ويقولون: "جدتي، هل كنت فعلاً بهذه النحافة ذات يوم؟".

إن مثل هذه الأفكار هي التي جعلت العروس تقاوم إغراء الحلوى وتقول لا للنادل.

هذه القصة تبين مقدار العزم الذي يتطلبه إجراء التغيير. يجب أن تربط بين التغيير الذي تعتزم إجراءه وبين إحساسك بالمتعة وليس الألم. في علم النفس، يُسمى هذا "مبدأ المتعة". وفي علم البرمجة اللغوية العصبية، يُشار إليه باسم "مبدأ الألم-المتعة". لقد ربطت العروس المنتظرة بين المتعة التي ستشعر بها عندما تظهر نحيفة في صورة الزفاف وبين الألم الذي سيفوتها إذا لم تتناول قطعة من الكعكة الشهية.

## إضافة بسيطة...

في عام ١٩٥٠، نسي فرانك ماكنمارا نقوده ذات ليلة عندما خرج لتناول العشاء. وقد كان هذا هو السبب الذي دفعه إلى ابتكار أول بطاقة ائتمان، وهي بطاقة "داينرز كلب كارد".

# سقراط يتحدث عن النجاح

كان هناك رجل يسير بحثاً عن جبل الأوليمب. وفي أثناء رحلته، قابل "سقراط" وطلب منه بعض النصح والتوجيه. رد عليه سقراط قائلاً: "إذا أردت فعلاً أن تصل إلى جبل الأوليمب، فقط تأكد أن كل خطوة تخطوها تقودك في اتجاهه".

**إضافة بسيطة...**

كلمة "أزمة" في اللغة الصينية تتكون من رسمين: الأول يعني "خطر"، والثاني يعني "فرصة".

# ديزني وقرض البنك

عندما شرع والت ديزني في إنشاء شركته، مثل العديد من رجال الأعمال الآخرين، كان في حاجة إلى قرض من البنك. وأول عدة بنوك زارها رفضت طلبه، ولكنه كان يؤمن بنفسه وبفكرة شركته بما يكفي لكي يستمر في المحاولة. ارتدى ديزني أبهى ما لديه وزار العديد من البنوك الأخرى، ولكنها رفضت طلبه كذلك. لم ييأس وزار العديد من البنوك الأخرى، ولكن نفس النتيجة. وبشكل إجمالي، زار ديزني ٤٠٥ بنك بدون أن ينجح في الحصول على القرض.

ولكنه لم ييأس، وفي محاولته مع البنك رقم ٤٠٦، تمكن أخيراً من الحصول على القرض الذي يريده. هل يمكن أن تتخيل كم الأعمال التي أنجزها والت ديزني؟ هل تتخيل الدور الذي لعبه ميكي ماوس في حياة ملايين الأطفال؟ لقد فاز والت ديزني بـ ٤٨ جائزة أوسكار، و ٧ جوائز إيمي. وكما قال ديزني نفسه: "ابتكر فكرة جيدة والتزم بها. استمر في التدرب على فكرتك واعمل عليها حتى تتمكن من تنفيذها، وتنفيذها بصورة صحيحة".

## إضافة بسيطة...

وافق ٩١٪ من المديرين التنفيذيين الذين شملهم أحد الاستقصاءات على أن "أكبر تحد في إدارة الجودة الشاملة يتضمن تغيير السلوك البشري، وليس إتقان مهارات تقنية".

**– مجلة "يو إس توداي، ٢٦ يولية ١٩٩٣**

# عصفور في اليد

كان هناك رجل حكيم له لحية بيضاء طويلة ويعيش في الجبال ويشتهر بين الناس في الوادي بحكمته. ذات يوم، قرر رجلان صغيران في السن أن يختبرا حكمته. قرر الرجلان أن يقوم أحدهما بإمساك طائر صغير خلف ظهره ثم يسأل الرجل الحكيم إن كان الطائر حياً أم ميتاً. إذا قال الحكيم إن الطائر ميت، فإن الرجل الصغير سيطلق الطائر ليطير. وإذا قال الحكيم إن الطائر حي فإن الرجل الصغير سيضغط بقبضته القوية على الطائر ليقتله. وفي كلتا الحالتين سيثبتان أن الحكيم على خطأ.

لذلك، أمسك الرجلان بطائر صغير من الغابة وصعدا إلى الجبال بحثاً عن الحكيم. وعندما وجداه، وقفا أمامه وسألاه: "خلف ظهرنا طائر صغير، هل هو حي أم ميت؟".

عندها نظر الرجل الحكيم إلى الأرض لدقائق يسيرة ثم رفع رأسه ببطء وقال: "الأمر يرجع إليكما".

والمغزى من هذه القصة هو أن الأمر يعود إليك إن كنت ستتغير أم لا. إن القرار في يدك أنت.

### إضافة بسيطة...

شركة نوكيا، التي أصبحت الآن مرادفاً للهواتف المحمولة، لم تكن تعمل في مجال الاتصالات منذ نشأتها، فقد كانت تبيع الأحذية المطاطية! لقد أدركت نوكيا أن شمس الصناعة التي تعمل بها على وشك الغروب، لذلك فإنها أعادت اكتشاف نفسها في خلال بضع سنوات باستراتيجية جديدة.

# المسألة الرياضية التي لا يمكن حلها

غلب النعاس أحد الطلاب في حصة الرياضيات، ولم يفق إلا عندما دق الجرس ليعلن نهاية الحصة. وعندما أفاق، وجد مسألتين رياضيتين على السبورة. لأن الطالب كان نائماً ولم يسمع ما دار في الحصة، فإنه ظن أن هاتين المسألتين هما "واجب مدرسي" للحصة القادمة. لذلك، قام الطالب بكتابة المسألتين في كراسه بسرعة. وفي المساء، بدأ الطالب العمل على إنجاز المسألتين. كانت المسألة الأولى صعبة للغاية وتطلب الأمر منه قضاء عدة ليالٍ قبل أن يتمكن من حلها. بعد ذلك، بدأ العمل على المسألة الثانية، ولكنها كانت صعبة للغاية وبالتالي استسلم ولم يتمكن من حلها.

في نهاية الحصة التالية، اقترب الطالب من المدرس وقال له إنه لم يتمكن من إتمام الواجب من الحصة السابقة. تعجب المدرس مما يقوله الطالب وسأله عن الواجب الذي يتحدث عنه. عندها أراه الطالب محاولته في حل المسألتين.

اندهش المدرس للغاية وتحقق من حل المسألة الأولى وتأكد من أن الطالب قد حلها بصورة صحيحة.

اتضح أن هاتين المسألتين من المعضلات الرياضية التي لا يمكن حلها، والتي حار فيها أفضل العقول الرياضية لسنوات طويلة بدون جدوى. ترى، إذا كان الطالب متيقظاً أثناء الحصة وسمع الأستاذ وهو يقول إن المسألتين لا يمكن حلهما، فهل كان سيحاول حتى فيهما؟

## إضافة بسيطة...

في عام ١٩٥٢، قام كيمونز ويلسون ببناء أول فندق "هوليداي إن" متوسط الأسعار في ممفيس بولاية تينيسي لأنه كان محبطاً هو وعائلته من الموتيلات المكلفة و/أو غير النظيفة التي كانوا يضطرون إلى قضاء عطلاتهم بها.

# بانيستر والميل الذهبي

لقد ظل الناس يعتقدون لمئات السنين أنه من غير الممكن جسمانياً أن يجري أحد ميلاً كاملاً في أقل من أربع دقائق. وكان المدرب البريطاني في أوليمبياد ١٩٠٣ يقول: "إن الرقم القياسي لسافة الميل هو ٤ دقائق و ١٢,٧٥ ثانية. ولا يمكن تحطيمه".

ورغم هذا، ففي ٦ مايو ١٩٥٢، أثبت روجر بانيستر للعالم بأسره أنه كان مخطئاً وتمكن من تحطيم الرقم القياسي العتيد.

لقد سمع الكثيرون هذه القصة من قبل، ولكن العديد منهم لا يعرف أنه في خلال ثلاثين يوماً من تحطيم بانيستر لحاجز الدقائق الأربع، تمكن ٣٢ رجلاً آخر من تحطيمه أيضاً. وفي خلال عام واحد، تمكن ٣١٧ من تحقيق نفس الهدف. وقد تمكن العداء النيوزيلندي "جون واكر" من تحقيق إنجاز مدهش لأنه تمكن من تحطيم حاجز الدقائق الأربع ١٢٠ مرة.

وكانوا يقولون إن ذلك لا يمكن تحقيقه!

### إضافة بسيطة...

كان أحد الكيميائيين يعمل في معمله عندما وقعت من يده قارورة زجاجية تحتوي على مادة من البلاستك السائل. وعندما حاول الرجل أن يجمع المادة، وجد أنها تلتصق معاً بقوة. كانت نتيجة هذه الحادث البسيط أنه تمكن من اختراع الزجاج المقاوم للكسر.

# حاملا المياه

كان هناك رجلان مسئولان عن نقل المياه من البئر إلى القرية بأكملها. كانت الرحلة من القرية إلى البئر تستغرق نصف يوم، وكانت العودة بالدلاء المملوءة بالماء تستغرق نصف يوم آخر.

ذات يوم، سأل أحد الغرباء الرجلين عن مسئولياتهما. اشتكى الرجل من عمله وقال إنه عمل يومي متعب وممل للغاية. قال إن عمله شاق يصيبه بالإرهاق ولا يقدره أحد.

أما الرجل الثاني فقد شرح للغريب كيف أنه يلعب دوراً حيوياً في الحفاظ على القرية بأكملها، وكيف أنه يشعر بأن حكماء وكبار القرية يثقون به ويوكلون له مسئولية مهمة للغاية حيث يوفر المياه التي تروي الناس وتنعش الأطفال وتغسل الثياب وتنمي المحاصيل.

## إضافة بسيطة...

تمت دعوة وينستون تشرشل لإلقاء خطبة في حفل تخرج في جامعة أوكسفورد. ارتقى وينستون المنصة ثم نظر إلى جمهوره وتوقف لبرهة ثم قال: "لا تيأس أبداً أبداً أبداً أبداً". ثم نزل عن المنصة.

# الضفدع والكريمة

ذات مرة، وقع ضفدعان في إناء كبير مملوء بالكريمة. الضفدع الأول نظر إلى الموقف ورأى أن الإناء كبير والكريمة سائلة ولا يستطيع أن يقفز من الإناء، فاستسلم ببساطة ولقى حتفه.

لم ترق فكرة الاستسلام للضفدع الثاني، فبدأ يعوم ويعوم حول الإناء بحثاً عن حل ومخرج منه.

ولأن الضفدع استمر في السباحة والمقاومة، بدأ قوام الكريمة يزداد سمكاً حتى أصبح شبه صلب. وعندها تمكن الضفدع من القفز خارج الإناء.

قد لا تكون الإجابة ظاهرة في البداية أمامنا، وقد يتعين علينا في بعض الأحيان البحث عنها والاستمرار في المقاومة حتى نراها.

## إضافة بسيطة...

لقد تم اكتشاف البنسيلين عندما كان ألكسندر فليمنج يفحص الصفائح الملوثة بالعفن. فتحت الميكروسكوب، لاحظ ألكسندر وجود تجمعات من البكتريا على الصفائح محاطة بمساحات خالية. وبعد مزيد من الفحص، وجد أن المساحات الخالية من البكتريا كانت بسبب الفطريات. وقد أدى ذلك إلى اكتشافه للمضاد الحيوي الأشهر الذي أسماه "البنسيلين".

# وسادة من الريش

جميع رجال المبيعات يجب أن يتحلوا بروح المنافسة، ولكن ذلك يجب أن يكون في إطار الحدود المقبولة. القصة التالية تخبرنا عن شاب صغير تعلم هذا الدرس بالطريقة القاسية.

كان الشاب مشهوراً برغبته العارمة في المنافسة الشرسة داخل الشركة، وبعزمه على الفوز بأي طريقة وبغض النظر عن العواقب. وفي أحد الأعوام، تملكت منه نزعته التنافسية وأزعج بشدة جميع زملائه في الشركة. ففي محاولته لأن يكون دائماً رقم واحد، تحدث هذا الشاب عن أحد زملائه بطريقة سيئة أمام العملاء. وكان هذا بمثابة تجاوز الخط الأحمر للسلوكيات المقبولة في العمل. لذلك، عندما سمع جميع العاملين بالشركة عن هذا السلوك، فإنهم قرروا أن ينبذوا هذا الشاب تماماً.

وعندما عانى الشاب من نبذ زملائه ومقاطعتهم له، ذهب إلى رئيسه في العمل يطلب منه النصح. طلب منه رئيسه أن يتوجه إلى البيت ويفرغ محتويات وسادة مليئة بالريش في العراء ثم يحاول أن يجمع كل الريش المتناثر.

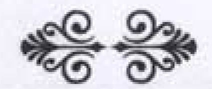
عاد الرجل الصغير إلى العمل في اليوم التالي وقد استوعب الدرس. لقد أدرك أن هناك بعض الأخطاء التي لا يمكن تصحيحها بالكامل، مثلما هو من المستحيل أن تجمع الريش المتناثر من الوسادة بالكامل. لقد تعلم أنه في المستقبل يجب أن يراعي حقوق ومشاعر الآخرين ويضع في اعتباره تأثير تصرفاته على زملائه.

## إضافة بسيطة...

إذا لم يكن لديك سوى مطرقة، فإنك ستميل إلى رؤية كل مشكلة كمسمار".

– أبراهام ماسلو، عالم نفس

# الفصل ٢



# التحسين المستمر

لقد أصبح التحسين المستمر هو الموضوع المشترك بين العديد من مبادرات تحسين الجودة في جميع أرجاء العالم. واللفظ الياباني للتحسين المستمر هو "كايزين"، وقد أصبح هذا اللفظ جزءاً من مفردات العمل التجاري. لقد أصبحت الشركات تدرك الآن أنه من الخطأ عدم الاستمرار في رفع معدلات الأداء والركون إلى النجاح الذي حققته بالفعل. يجب أن يستمر الأفراد والشركات على السواء في تحدي أنفسهم وتحسين مستواهم.

*"إذا رفضت قبول أي شيء بخلاف الأفضل، فإنك في الغالب ستحصل عليه".*

– سومرست موم، روائي

# أصل المشكلة

اشتكى الزوج للطبيب من أن زوجته تعاني من ضعف شديد في السمع. سأله الطبيب إلى أي مدى وصل ضعف السمع لدى زوجته، ولكن الزوج أجاب بأنه لا يعرف بالضبط. طلب منه الطبيب أن يعود إلى البيت ويحاول أن يعرف ذلك، ويكتشف إلى أي مدى يجب أن يكون قريباً من زوجته حتى تسمعه.

وصل الزوج إلى البيت ووقف عند مدخل الباب ثم صاح: "ماذا أعددت للعشاء الليلة؟". لم يسمع الزوج رداً.

دخل الزوج إلى داخل البيت ثم وقف في الممر وصاح مرة أخرى: "ماذا أعددت للعشاء الليلة؟". مرة أخرى، لم يسمع الزوج رداً.

دخل الرجل إلى حجرة الاستقبال ثم صاح مرة ثالثة: "ماذا أعددت للعشاء الليلة؟". مرة أخرى لم يسمع الزوج رداً.

أخيراً، دخل الرجل إلى المطبخ ووقف بجوار زوجته مباشرة ثم سألها مرة أخرى ماذا أعددت للعشاء. أجابت الزوجة: "دجاج! هذه هي رابع مرة تسألني ورابع مرة أجيب فيها!".

قبل أن تبدأ في إجراء التحسينات، تأكد من أنك تعرف أصل المشكلة.

## إضافة بسيطة...

لقد زاد الضغط المرتبط بالعمل بنسبة ١٤٠٪ في العشرين سنة الأخيرة، وأصبح الآن يؤثر في واحد من كل ١٠ أشخاص.

# على بعد ثلاث أقدام من الذهب

في القرن التاسع عشر في أمريكا، اتجه الكثير من الناس ناحية الغرب بحثاً عن الذهب، وأملاً في العثور على ثروة طائلة. ومن بين هؤلاء الناس، شخص من كلورادو بدأ البحث عن الذهب في الأرض المخصصة له ووجد كتلة واحدة منه في الأرض. ولكن لكي يخرج الذهب، كان عليه أن يستخدم معدات للتنقيب.

غطى الرجل كتلة الذهب التي عثر عليها وعاد إلى البيت ليجمع ما يكفي من النقود من أصدقائه وعائلته. وبعد أن تمكن من ذلك، عاد إلى المنجم ومعه معدات التنقيب الجديدة التي اشتراها ومعه أحلام الثروة الطائلة. ثم بدأ الحفر مرة أخرى.

استمر الرجل في الحفر لفترة طويلة، ولكنه لم يعثر على المزيد من الذهب. وفي النهاية، استسلم وباع معدات التنقيب إلى تاجر خردة وعاد إلى بيته مفلساً.

استعان تاجر الخردة بعالم جيولوجيا متخصص لمسح المنطقة. أفاد عالم الجيولوجيا بأن المالك الأصلي لم يفهم "خطوط الخطأ" وأن الذهب على الأرجح قريب جداً من المكان الذي كان يحفر فيه.

أعاد تاجر الخردة فتح المنجم وبدأ الحفر مرة أخرى. عثر التاجر على الذهب على بعد ثلاث أقدام فقط من المكان الذي كان المالك الأصلي يحفر فيه. أصبح تاجر الخردة مليونيراً لأنه فكر في الاستعانة بخبير متخصص قبل أن يستسلم لليأس.

**– مأخوذة بتصرف من كتاب "فكر واصبح غنياً" لنابوليون هيل**

## إضافة بسيطة...

المعرفة قوة، كما قال إدي تشيفر بعد فوزه بسباق إنديانابوليس ٥٠٠ في عام ١٩٩٨. معرباً عن سر نجاحه قال تشيفر: إن النقطة الأساسية هي أن تبقي فريقك على علم بكل التفاصيل اللازمة. يراقب الفريق كل ثانية من السباق من خلال ٣٠ شاشة مراقبة مثبتة في السيارة.

وبعد كل سباق يعقد الفريق جلسة لاستخلاص المعلومات. يقول تشيفر: "نحن ندخل الجلسة بمعلومات محدودة ونخرج منها بالمزيد. والفريق الفائز هو الذي يستفيد لأقصى درجة من المعلومات المتوفرة له".

وعندما نقوم بتطبيق الدروس المستفادة من سباق إنديانا ٥٠٠ على إدارة التغيير في الشركات، فإننا نقول إن الشركات الرابحة هي التي تتابع النقاط الأساسية في عملها وتستمر في تقييمها وتحسينها على الدوام.

# الفيل المربوط بالسلاسل

كان هناك فيل صغير يعمل في سيرك منذ مولده. وكان مدرب الفيل قد دربه على القيام ببعض الحركات المحددة. وبعد كل أداء أمام الناس، كان المدرب يأخذ الفيل الصغير إلى المكان المخصص له في السيرك ثم يربط كاحله بسلسلة لمنعه من الهرب. في البداية، كان الفيل الصغير يحاول بشدة كسر السلسلة والهرب منها، ولكن السلسلة كانت قوية عليه وبالتالي لم يستطع كسرها.

وبعد أن كبر الفيل، استمر المدرب في استخدام نفس السلسلة. في نهاية الأمر، صار الفيل بالغاً واكتمل نموه، ولكن المدرب ظل يستخدم نفس السلسلة القديمة. ومع مرور السنوات، لم يعد الفيل يحاول الهروب لاقتناعه بأن السلسلة لا يمكن كسرها. لذلك، فإنه لم يعد يهتم حتى بالمحاولة.

لقد كان من الواضح أن الفيل بعد أن وصل إلى حجمه الكامل أصبح لديه من القوة ما يمكنه بسهولة من كسر السلسلة، وكان كل ما يحتاجه هو أن يشدها لا أكثر. ولكن الفيل كان قد اعتاد على الاعتقاد بأنه لا يستطيع التخلص من السلسلة.

تأمل عملك وتعرف على الأشياء التي اعتدت على تصديقها أو قبولها كمسلمات ولكنها الآن تعوقك عن اتخاذ الإجراءات المطلوبة لتنمية عملك.

## إضافة بسيطة...

٤٦٪ من رجال المبيعات يستسلمون بعد "لا" الأولى، و ٢٤٪ منهم يستسلمون بعد "لا" الثانية، و ١٤٪ يستسلمون بعد الثالثة، و ١٢٪ بعد الرابعة. ٦٠٪ من كافة الأعمال يقوم بها ٤٪ من رجال المبيعات الذين يعودون للمحاولة بعد "لا" الرابعة.

# قياس الأداء في الهواء

لقد أدركت شركة طيران "ساوث ويست" أن من أهم النقاط التي يجب أن تسعى لتحسين الأداء فيها هي "وقت الدوران"، وهو الوقت الذي تستغرقه الطائرة منذ لحظة وصولها وحتى لحظة إقلاعها التالية. في هذا الوقت، يتعين على الشركة تفريغ الطائرة من الركاب والحقائب ثم إعادة شحنها بالوقود وتنظيفها ثم إكمال فحوصات ما قبل الطيران مع الطيار ثم تحميلها بالحقائب الجديدة ثم الركاب ثم إقلاعها.

لقد كانت شركة ساوث ويست تحتاج لجعل وقت الدوران لديها أقل قدر الإمكان حتى تتمكن من الاستمرار في المنافسة مع الشركات الأخرى وتتمكن من زيادة أرباحها وخدمة جميع خطوط الطيران لديها بكفاءة.

ولتحسين وقت الدوران، كان عليها أن تجري عمليات قياس ومقارنة.

مع من تعتقد قامت الشركة بعمليات القياس والمقارنة؟

كان من الممكن أن تجري عمليات القياس والمقارنة مع إحدى شركات الطيران المنافسة مثل "نورث ويست" أو "يونايتد"، ولكنها لو فعلت ذلك فإن أقصى ما تستطيع الوصول إليه هو أن تصبح بنفس جودة منافسيها.

لقد اختارت الشركة أن تعقد عمليات القياس والمقارنة مع مواضع إصلاح وتبديل الإطارات في سباقات إندي ٥٠٠ للسيارات.

لماذا؟ لقد أدركت الشركة أنها لكي تظل الأفضل في مجالها، فإنها يجب أن تختار أفضل الممارسات من خارج مجالها.

## إضافة بسيطة...

كانت "بيت نيميث جراهام" تعمل سكرتيرة في أحد البنوك، وكانت تبذل جهداً كبيراً من أجل الاحتفاظ بوظيفتها. لذلك، ابتكرت بيت سائلاً مكوناً من الماء وبعض ألوان الرسم لتغطية الأخطاء الإملائية التي تقع فيها أثناء كتابة مراسلات الشركة. لقد كان السائل يندمج مع الورق ويغطي الخطأ تماماً لدرجة أنها بدأت تعبئه في زجاجات وتبيعه من جراج بيتها. وبعد عدة سنوات، قامت شركة جيليت الشهيرة بشراء اختراعها، والذي يُسمى الآن Liquid Paper، مقابل ٤٧,٥ مليون دولار.

# الأساسيات السبعة

وصل أحد الشباب المتحمسين الصغار إلى مدينته الجديدة. ولأنه كان مهتماً بفنون الدفاع عن النفس، فإنه بحث بسرعة عن المعلم الموجود في هذه المدينة الجديدة.

اقترب الشاب من المعلم وقال له: "يا معلمي، لقد ظللت أتدرب سنوات عديدة، وأريد منك أن تعلمني شيئاً جديداً".

عندها أدار المعلم ظهره للشاب وابتعد عنه قائلاً: "للأسف، لا يوجد شيء جديد أستطيع أن أعلمك إياه".

"أنا لا أفهم، ألست المعلم؟".

"نعم، أنا كذلك".

"إذاً لماذا ترفض أن تعلمني؟".

"لا أستطيع أن أعلمك شيئاً جديداً، فكل ما أستطيع أن أعلمك إياه هو الأساسيات السبعة".

رد الشاب: "أنا لا أفهم".

شرح المعلم للشاب قائلاً: "إن فن الدفاع عن النفس الذي نمارسه مبني على سبعة أساسيات. يجب أن تعرف هذه الأساسيات وتمارسها لأنها أساس كل شيء آخر. وكل ما أستطيع أن أعلمه لك هو هذه الأساسيات السبعة".

أثناء بحثنا وسعينا لتعلم أشياء جديدة، فإننا في بعض الأحيان ننسى المبادئ الأساسية. يجب أن تتعرف على المبادئ الأساسية في المجال الذي تعمل به وتظل تمارسها باستمرار حتى تتقنها. فذلك هو السبيل لإتقان عملك.

## إضافة بسيطة...

"نحن نعلم من الخبرة أن الناس لا يتعلمون شيئاً أبداً من الخبرة".

– جورج برنارد شو

# صاروخ إلى القمر

عندما بدأت سفينة الفضاء "أبوللو ١١" الإبحار إلى القمر، أجرت هيئة ناسا ورواد الفضاء بعض التعديلات الصغيرة في مسار السفينة لكي تضمن أن تهبط في الموقع المحدد. لقد كانت التعديلات على المسار طفيفة للغاية ولكن لأن القمر بعيد جداً فإن هذه التعديلات كان لها أثر كبير.

نفس الشيء ينطبق على الأفراد والشركات. إنها التعديلات البسيطة التي لا تبدو مهمة وقت إجرائها هي التي تصنع فارقاً كبيراً، بشرط أن تعرف المكان الذي تنوي الذهاب إليه والاتجاه الذي يجب أن تسلكه.

## إضافة بسيطة...

في عام ١٩٧٠، كان معدل سرعة سيارات السباق في سباقات فورميولا ١ هو ١٨٠ كيلومتراً في الساعة. الآن، أصبح المعدل ٢٥٠ كيلومتراً في الساعة.

# سلاح المدفعية

لسنوات عديدة، كانت سياسة سلاح المدفعية الأمريكي أن يصوب المدافع نحو الهدف ثم ينتظر ثماني ثوانٍ قبل إطلاق النار.

وفي محاولة من الجيش لتحسين الأداء، تمت الاستعانة بخبير من خارج الجيش. لاحظ الخبير هذا التوقف لثماني ثوانٍ واستعلم عن السبب فيه. قال الجنود المسئولون عن المدافع إنهم يتبعون التعليمات فقط ولا يعلمون السبب في هذا الانتظار.

تحقق الخبير الاستشاري من الأمر مع الضباط وسألهم عن السبب الذي يجعل الجنود ينتظرون ثماني ثوانٍ قبل إطلاق النار. ولكن الضباط أجابوا بأن هذه هي السياسة المتبعة وأنهم لا يعلمون السبب.

لم يكن الخبير من النوع الذي يستسلم بسهولة، وبالتالي فإنه بحث في سجلات الجيش عن السبب في هذا الانتظار. لقد اكتشف الخبير أن موضوع الثواني الثمانية هذا من التقاليد الراسخة في الجيش وأنه يعود إلى القرن الثامن عشر.

ولكن المفاجأة كانت تتمثل في السبب في الانتظار. أتدري لماذا كان الجنود ينتظرون ثماني ثوانٍ قبل إطلاق النار؟ لكي يعطوا الجنود الوقت لإبعاد خيولهم!

ترى ما السياسات التي اعتدت على اتباعها في شركتك لفترات طويلة ولكنها أصبحت الآن عتيقة ولا تقدم أي قيمة للعمل؟

## إضافة بسيطة...

لقد اعتاد الجيش الأمريكي على أن يجعل فصائل الجنود تسير لثماني ساعات بدون توقف كاختبار لقوة تحملهم. أما الآن، فإن الجيش يطلب منهم السير لمسافة ٥٠ دقيقة ثم يجعلهم يرتاحون لعشر دقائق. لقد اكتشفوا أن هذا الأسلوب يجعل الجنود يسيرون لمسافات أبعد من ذي قبل.

# قطع طرف فخذة اللحم

لقد أتيحت لي الفرصة ذات مرة لكي أستمع إلى زيج زيجلار وهو يتحدث، وقد أخبر الحضور بقصة ممتعة للغاية.

ذات يوم، عاد الزوج من المتجر وهو يحمل فخذة اللحم التي سيتم طهيها للغداء. وعندما دخل من باب المنزل، سألته زوجته: "هل قطعت طرف فخذة اللحم؟".

أجاب الزوج: "لم تطلبي مني ذلك". ردت الزوجة: "ولكننا نقوم دوماً بقطع طرف الفخذة". سأل الزوج: "لماذا؟".

"لا أدري، ولكن هذا هو ما علمته لي أمي، وهذا هو ما ظللت أفعله طوال السنوات الماضية"، هكذا ردت الزوجة.

كان الزوج عازماً على معرفة السبب الذي يجعل زوجته تقطع طرف فخذة اللحم، لذلك اتصل بحماته وسألها عن السبب. قالت حماته إنها لا تعرف السبب، فقد تعلمت هذا الأمر من أمها ولم تسألها عن السبب.

اتصل الزوج بجدة زوجته وسألها عن سبب قطعها لطرف فخذة اللحم.

شرحت الجدة قائلة: "حسناً، إن لدي فرناً صغيراً، وكان علي أن أقطع طرف فخذة اللحم حتى أتمكن من وضعها في داخل الفرن".

توقف لحظة واسأل نفسك: "لماذا تقوم بالأشياء التي ظللت تقوم بها دوماً"، واسأل نفسك أيضاً: "هل يمكن أن أقوم بهذه الأشياء بطريقة أفضل أو أسرع أو أسهل؟".

**إضافة بسيطة...**

اشتهر رونالد ريجان بأنه متواصل رائع. ومن الأمثلة الشهيرة على ذلك النكتة التي ألقاها على مسامع جورباتشوف أثناء انعقاد القمة الأمريكية السوفيتية بينهما في عام ١٩٨٥.

كان هناك أمريكي وسوفيتي يتجادلان أيهما لديه قدر أكبر من الحرية في بلاده. قال الأمريكي إنه يستطيع أن يدخل إلى البيت الأبيض ويقول للرئيس: "سيدي الرئيس، أنا لا تعجبني الطريقة التي تدير بها الولايات المتحدة الأمريكية". هنا أجاب السوفيتي: "أنا أيضاً أستطيع فعل هذا. فمن الممكن أن أدخل إلى الكرملين وأقول للرئيس السوفيتي: سيدي الرئيس، أنا لا تعجبني الطريقة التي يدير بها الرئيس الأمريكي الولايات المتحدة الأمريكية".

# المعلم الحكيم

كان هناك مزارع هندي يقوم بتربية الدجاج ويعيش على أطراف مدينة بومباي. لسنوات طويلة، كان الرجل يكسب رزقه من تربية الدجاج وبيع الدجاج والبيض.

ذات صباح، عندما ذهب لإطعام دجاجاته لاحظ أن بعضها قد مات. ولأنه لم يعرف ما يجب عليه أن يفعل، فإنه حزم حقائبه وانطلق في رحلة طويلة لجبال الهيمالايا وتسلق الجبل وعثر على المعلم الحكيم.

اشتكى الرجل للمعلم قائلاً: "أيها المعلم الحكيم، أنا مزارع فقير أعيش على تربية الدجاج، وقد ماتت بعض دجاجاتي. ماذا يجب علي أن أفعل؟".

سأله الحكيم: "ماذا تطعم الدجاج؟".

أجاب المزارع: "قمح. أنا أطعم دجاجي قمحاً".

عندها أجاب الرجل الحكيم: "هذه هي مشكلتك يا بني. ذرة! يجب أن تطعم الدجاج ذرة".

دفع المزارع بعض المال للرجل الحكيم لقاء النصيحة ثم نزل من الجبل وعاد إلى بيته. وعندما وصل، قام فوراً بتغيير طعام الدجاج من القمح إلى الذرة. لثلاثة أسابيع، سار كل شيء على ما يرام. وذات صباح، عندما دخل لإطعام الدجاج لاحظ أن المزيد منها قد لقي حتفه.

مرة أخرى، حزم الرجل حقائبه وانطلق إلى الهيمالايا وصعد الجبل. وعندما التقى بالمعلم الحكيم بكى وقال: "يا معلمي، لقد ماتت المزيد من دجاجاتي".

"كيف تقدم لها الماء؟".

"لقد نحت لها آنية خشبية أقدم لها الماء فيها".

"أحواض! أنت بحاجة إلى أحواض للماء".

انطلق المزارع عائداً إلى بيته وبنى أحواض الماء للدجاج. لستة أشهر، كان كل شيء يسير على ما يرام. ولكن ذات صباح، عندما دخل الرجل لإطعام الدجاج وجد المزيد منها ميتاً. لذلك، فقد حزم حقائبه وانطلق إلى الهيمالايا. صرخ الرجل: "يا أيها الحكيم، لقد ماتت المزيد من دجاجاتي".

"أين تضع هذه الدجاجات؟".

"لقد بنيت كوخاً خشبياً ووضعتها فيه".

"تهوية! الفراخ تحتاج إلى تهوية!".

وعندما عاد المزارع إلى بيته أنفق قدراً لا بأس به من المال على بناء نظام تهوية جديد للدجاج. استمر الحال على ما يرام لمدة عام. ولكن ذات صباح، عندما دخل الرجل إلى الدجاج وجد جميع الدجاجات قد ماتت.

ورغم أن الحزن قد غلفه على دجاجاته، فإنه حزم حقائبه وانطلق إلى الهيمالايا مرة أخرى ودخل على الحكيم منتحباً: "أيها الحكيم، لقد ماتت كل دجاجاتي".

عندها رد الحكيم: "إنه لأمر مؤسف حقاً، فما يزال لدي الكثير من الحلول".

## إضافة بسيطة...

تعريف روبن للترقية: "المزيد من العمل، بنفس الأجر".

# سير توم واتسون

لقد جسّد سير توم واتسون ثقافة شركة أي بي إم في قراراته عندما كان قائداً لها.

ذات مرة، ارتكب أحد المديرين التنفيذيين الصغار في السن خطأً رهيباً كلف الشركة حوالي ١٠ ملايين دولار. تم استدعاء المدير الصغير إلى مكتب توم واتسون. نظر المدير إلى رئيسه وقال له: "أعتقد أنك تريد مني تقديم استقالتي، أليس كذلك؟". عندها نظر إليه توم واتسون وقال له: "بالطبع لا يمكن للشركة أن تستغنى عنك، لقد أنفقنا للتو ١٠ ملايين دولار في تدريبك!".

## إضافة بسيطة...

يعتقد الصينيون أن التوبيخ يدل على الاهتمام والرعاية. فهم يعتقدون أنه إذا لم يكن الشخص يهتم بك، فإنه لن يشغل حتى باله بأن يعبر عن عدم موافقته على سلوكك. وفي الصين، يعد التوبيخ شرفاً!

# الطبيب

كان أحد الأطباء يسير بجوار النهر عندما سمع صرخة لطلب النجدة من رجل يغرق في النهر.

جرى الطبيب مسرعاً إلى ضفة النهر ثم قفز في الماء لإنقاذ الرجل. جذب الطبيب الرجل من الماء وبدأ في تقديم الإسعافات الأولية له. وفور أن استعاد الرجل وعيه وبدأ يفيق، سمع الطبيب رجلاً آخر يصرخ طلباً للمساعدة وهو يغرق في النهر. عندها، قفز الطبيب فوراً إلى النهر وأنقذ الرجل الثاني.

وبمجرد أن بدأ الرجل الثاني يتعافى من الغرق، سمع الطبيب رجلاً ثالثاً يغرق ويطلب المساعدة. مرة أخرى، عاد الطبيب إلى الماء وأنقذ الرجل. عندها سمع صرخة أخرى، ثم أخرى ثم أخرى.

وبعد أن تعب الطبيب من عمليات الإنقاذ المتكررة، نظر إلى أعلى النهر فوجد رجلاً يمسك بالمارة ويُلقي بهم إلى النهر!

في بعض الأحيان، ننخرط في إنقاذ الناس (أو زيادة الأرباح أو تقليل الخسائر... إلخ) لدرجة أننا ننسى أن نبحث عن أصل المشكلة.

### إضافة بسيطة...

كانت مجموعة من الباحثين في شركة "ثري إم" تحاول تطوير نوع من المطاط الصناعي لاستخدامه في خراطيم الطائرات النفاثة. وأثناء البحث، وقع إناء يحتوي على بعض من المواد التي يجرون التجارب عليها على حذاء التنس الخاص بأحد الفنيين. لم تتمكن محاليل التنظيف المعتادة من إزالة المادة عن الحذاء. ومع المزيد من عمليات البحث والتحسين، تم استخدام هذه المادة كمنتج "سكوتش جارد" المخصص لحماية الأنسجة.

# نجمة البحر

كان أحد الكتّاب يسير على شاطئ البحر عندما لاحظ ولداً صغيراً يلتقط نجمة بحر ويُلقيها إلى داخل المياه.

في اليوم التالي، لاحظ الكاتب أن الولد يفعل نفسي الشيء. أثار هذا التصرف فضول الكاتب فاقترب من الصبي الصغير وسأله: "لماذا تشغل بالك بإعادة إحدى نجمات البحر إلى المياه رغم أنك تعلم أن الموج سيدفع المزيد منها إلى الشاطئ دوماً".

أجاب الصبي: "لأن ذلك سيصنع فارقاً".

هنا ازدادت حيرة الكاتب وقال: "ولكن هناك الكثير من نجمات البحر على الشاطئ، ما الفرق الذي تتصور أن يمثله رميك لإحداها في الماء".

عندها التقط الصبي نجمة بحر أخرى وألقاها في الماء إلى أبعد مسافة يستطيعها: "ذلك سيصنع فارقاً لتلك النجمة".

عندها أدرك الكاتب أنه تعلم درساً مهماً من الصبي الصغير. إنها التغييرات البسيطة التي تصنع فارقاً.

## إضافة بسيطة...

هناك حكمة صينية شهيرة تقول: "مشوار الألف ميل يبدأ بخطوة".

# الجندي الروسي

في نهاية الحرب العالمية الأولى، دخل أحد الجنود الروس إلى مدينة برلين. وعندما دخل أحد البيوت، اندهش الرجل عندما رأى المصباح الكهربائي لأول مرة في حياته. عندها سحب الجندي سيفه وقطع السلك من أعلى المصباح وأخذ المصباح معه لكي يستخدمه في روسيا!

في كثير من الأحيان، يسمع المدير عن أحدث صرعات الإدارة ويحاول تنفيذها في شركته بدون أن يفهم بالكامل السياق اللازم للتطبيق الناجح لها.

## إضافة بسيطة...

"أبسط طريقة لحل مشكلة ما هي أن تستعير فكرة موجودة بالفعل. لماذا تعيد اختراع أشياء تم اختراعها من قبل؟".

# رفع المعايير

لقد كانت الأولمبياد من الأحداث المشهورة دوماً، وقد ازداد هذا الأمر أكثر بعد اختراع التليفزيون. وفي أولمبياد ١٩٨٦، شهدت مدينة ميكسوسيتي اللاعب الأمريكي ديك فوسبري وهو يقلب موازين الوزن العالي لأنه كان أول لاعب يقفز على البار بظهره، بدلاً من القفز المعتاد للأمام. لقد تمكن فوسبري من تسجيل رقم قياسي جديد وحصل على الميدالية الذهبية. لقد تحدى فوسبري الممارسات السائدة وجنى فوائد ذلك. وفي خلال سنوات قليلة، قام جميع منافسوه بالتبديل إلى طريقته، والتي تم تسميتها على اسمه "قفزة فوسبري". لقد رفع فوسبري معاييره وجعل منافسيه يتبنون طريقته.

لتحقيق النجاح، يكون من الضروري في بعض الأحيان أن تتحدى الممارسات السائدة وتبتعد عن الأساليب التقليدية.

## إضافة بسيطة...

في اللغة الصينية، لا يوجد مقابل مباشر لكلمة "لا".

# الحمل المشوي

لقد أصبح الحمل المشوي من الأطباق الشهيرة في الصين، وقد تم اكتشاف هذا الطبق بالصدفة منذ مئات السنين.

في إقليم نائي في الصين، كان أحد المزارعين يعيش في كوخ، وكان لديه حمل صغير. وذات يوم، بينما كان المزارع يعمل في الحقل، اشتعل الكوخ وكان الحمل بداخله. ولأن الكوخ كان مبنياً من الخشب، فإن النيران أتت عليه ولقى الحمل حتفه حرقاً.

وعندما عاد المزارع إلى بيته، اكتشف الكارثة التي وقعت له. تجول الرجل داخل بقايا الحريق بحثاً عن شيء يمكن الاستفادة منه. وجد الرجل جسم الحمل وقد أصبح مشوياً تفوح منه رائحة شهية! أمسك الرجل بالحمل المشوي بين يديه وبدأ يتذوقه. وجد الرجل أن مذاقه طيب للغاية.

عندها استدعى الرجل المزارعين المجاورين له وبدءوا في تذوق الحمل واستمتعوا بأكله.

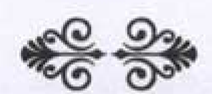
بعد ذلك، أصبح الحمل المشوي طبقاً شهيراً في القرية، ولكن عندما كان الرجال يرغبون في تناوله، فإنهم كانوا يضعون الحمل داخل أحد الأكواخ ثم يشعلون النار في الكوخ!

في كثير من الشركات، يشعر الموظفون أن السياسات والإجراءات التي يجب اتباعها ضارة وتسبب خسائر أكثر من الفوائد. يجب أن تستمر الشركات في مراجعة سياساتها وعملياتها بشكل دائم حتى تتمكن من تحسينها.

**إضافة بسيطة...**

أظهر استطلاع رأي تم إجراؤه في عام ٢٠٠٠ أن ٣٧٪ من الأمريكيين يعتقدون أن الشركات الكبرى تتصرف بطريقة أخلاقية.

# الفصل ٣



# توقعات العميل

عند إنشاء شركة جديدة، تحاول العديد من الشركات تمييز أنفسهم من خلال منتجاتهم. وبعد ذلك، يركزون على تمييز أنفسهم من خلال كيفية توصيل منتجاتهم. ورغم هذا، في نهاية الأمر، ينسخ المنافسون أفكارهم. فمثلاً، فكرة ماكدونالدز لسندوتش البرجر السريع تم تكرارها في أكثر من شركة أخرى. والفكرة المبتكرة التي توصلت إليها شركة فيديكس للشحن في ليلة واحدة تم استعارتها بلا هوادة. أما اليوم، فإن العديد من الشركات تبحث عن تمييز نفسها من خلال خدمة العملاء، لأن هذه هي المنطقة الوحيدة التي لا يمكن نسخها بسهولة.

*"إن إرضاء العميل يجب أن يكون مهمة وهدف كل شركة".*

**– بيتر دراكر، مؤلف ومعلق**

# الفندق ذو الوجهين

كثير من الشركات تهتم بالعملاء المرتقبين الذين تحاول اجتذابهم لها، ولكنها مع الأسف لا تهتم بنفس القدر بالعملاء المؤكدين الذين يتعاملون معها بالفعل. القصة الخيالية التالية مثال على ذلك.

يُحكى أن شخصاً ما تعاقد مع شركة سياحة على زيارة إحدى الجزر الجميلة الواقعة في وسط المحيط. كانت الجزيرة تحتوي على فندقين فقط وكانا يتنافسان بعضهما منافسة شرسة لدرجة أن الشخص الذي يصل إلى أحد الفندقين ولا يعجبه فيغادره إلى الفندق الثاني فإن الفندق الأول لا يسمح له بالعودة إليه مرة أخرى.

لم يكن الرجل قد زار الجزيرة من قبل، لذلك كان عليه أن يعتمد على الصور التي قدمها له مكتب السياحة في اختيار أحد الفندقين.

وعندما وصل الرجل إلى الجزيرة، دخل إلى الفندق الذي اختاره ولكن الخدمة والأثاث في الفندق لم يكونا على نفس الدرجة التي تخيلها والتي كوّنها من الصور التي رآها في مكتب السياحة. ولأن الرجل كان على علم بالمنافسة الشرسة بين الفندقين، فإنه فكّر أن يذهب إلى الفندق الآخر. ولأن الرجل كان يعلم أنه إذا ترك الفندق الذي ينزل به حالياً فإنهم لن يسمحوا له بالعودة إليه مرة أخرى، فإنه فكّر أن يحتاط لنفسه.

خرج الرجل من الفندق الذي ينزل به وقرر زيارة الفندق الآخر كعميل. دخل الرجل إلى الفندق الثاني وأخبر موظف الاستقبال بقصته وكيف أنه سينتقل من الفندق الآخر إذا أعجبه هذا الفندق. هنا دب النشاط والحماس في موظف الاستقبال وأخذ الرجل في جولة داخل أفضل الغرف في الفندق.

انبهر الرجل بالغرفة التي شاهدها وقرر الانتقال فوراً. ذهب الرجل إلى الفندق الأول وطلب المغادرة. هنا نبهه موظف الاستقبال إلى أنه لن يسمح له بالعودة إليه مرة أخرى. وافق الرجل وحمل حقائبه ورحل.

دخل الرجل إلى الفندق الثاني وكان مبتهجاً ومبتسماً، ولكن موظف الاستقبال لم يبادله الابتسام كما توقع وإنما أكمل إجراءات الدخول وطلب من عامل الحقائب أن ينقل الرجل في هدوء. صعد الرجل إلى الغرفة وهو يمني نفسه بإقامة ممتعة، ولكنه فوجئ بالعامل يدخله إلى غرفة عادية للغاية ولا تُقارن بالغرفة التي رآها من قبل.

نزل الرجل غاضباً إلى موظف الاستقبال وصرخ في وجهه: "لماذا بدّلت الغرفة ولماذا تغيرت معاملتك معي عن المرة السابقة؟".

هنا رد عليه موظف الاستقبال بهدوء: "في المرة السابقة كنت عميلاً مرتقباً، ولكنك الآن عميلاً مؤكداً!".

## إضافة بسيطة...

إن ثقافة شركتك مثل الماء. فمن الممكن أن يكون هذا الماء عذباً جارياً ينعش فريقك ويحمل الناس للأمام، ومن الممكن أن يكون آسن أو عطناً ويسمم كل من يشربه. ومن الممكن أن يكون الماء غنياً وخصباً ويساعد على نماء وتحفيز الأفكار الجديدة، أو من الممكن أن يكون مدمراً ويحطم كل علامات التغيير.

- رون كاوفمان، مؤلف Up Your Service

# عامل محطة البنزين

كان هناك عامل في محطة بنزين يثير دوماً إعجاب كل عملائه. فكان العامل يتذكر دوماً اسم كل عميل ويناديه به بمجرد دخوله إلى المحطة. كان العديد من الناس يعتقدون أن هذا الشاب الصغير يملك ذاكرة مذهلة، ولكن ما كان يملكه هذا الشاب بالفعل هو الرغبة في خدمة العملاء والميل إلى المبادرة.

فعندما كان عميل جديد يدخل إلى المحطة، كان العامل يسأله عن اسمه ثم يكتب هذا الاسم على غطاء خزان البنزين في سيارته. وفي المرات التالية، تصبح اللمسة الشخصية وتذكر اسم العميل أسهل كثيراً...!

ما الذي يمكنك أن تفعله لكي تتذكر أسماء عملائك؟

## إضافة بسيطة...

لقد أصبحت شركة "وال مارت" الآن رقم ١ على قائمة "فورتشن ٥٠٠". ويجب على كل موظف في هذه الشركة أن يقسم القسم التالي: "من هذا اليوم فصاعداً، أقسم بكل إجلال ووقار أنني سأبتسم لكل عميل يقترب مسافة عشر أقدام مني وأنظر إليه في عينه وأحييه".

# نوردستروم لا تبيع إطارات

نوردستروم من الشركات الكبيرة لبيع الملابس في الولايات المتحدة الأمريكية، وهي تشتهر بمستوى عالٍ من خدمة العملاء.

ومن السياسات الناجحة لهذه الشركة والتي جعلتها تحوز هذا المستوى العالي من رضا العملاء أنها تقوم بإرجاع أي منتج حتى إذا ضاع إيصال الشراء من العميل. وكانت الشركة ملتزمة بكلمتها فعلاً. لقد أصبحت هذه السياسة من السياسات الأسطورية في الولايات المتحدة عندما أعاد عميل غير سعيد إطارات سياراته أربع مرات إلى الشركة وتم إعادة المبلغ الذي قال إنه دفعه إليه. وما جعل هذه القصة أسطورية بالفعل هو أن نوردستروم لا تبيع إطارات سيارات!

## إضافة بسيطة...

لا تدّعي شركة نورستروم أنها تفعل شيئاً خاصاً. وكما يقول بروس نوردستروم: "نحن ببساطة نفعل الأشياء بالطريقة التي يُفترض أن تتم بها".

# وداعاً أيها العميل

هيرب كيلر، الرئيس التنفيذي السابق لشركة الطيران ساوث ويست، استخدم كلاً من الفكاهة والتركيز القوي على العميل.

ذات مرة، كتبت إحدى المسافرات خطاب شكوى من شركة الطيران. لم يحز أي شيء في الشركة رضا المسافرة، بدءاً من المقاعد وحتى أكياس السوداني وزي المضيفات. كانت المسافرة متبرمة للغاية.

تولى قسم التسويق أمر الشكوى وقضى ما يزيد عن أسبوع في كتابة خطاب مكون من ٢٢ صفحة يشرح فيه الأسباب. وعند عرض الخطاب على هيرب، قرأه ثم رماه في سلة المهملات.

أخذ هيرب ورقة واحدة ثم كتب عليها عبارة بسيطة: "سيدتي العزيزة، سوف نفتقدك. المخلص، هيرب كيلر".

يجب على الشركة الناجحة أن تختار عملاءها وتكون قادرة على التخلص من أولئك الذين لا تريدهم. والأهم من ذلك، أنها يجب أن تكون قادرة على أن تقول للعميل الذي لا تريده: "شكراً لك، ولكننا لا نريد تعاملك معنا".

## إضافة بسيطة...

الشركات المتوسطة لن تسمع شكوى ٩٦٪ من عملائها غير السعداء. فالعميل غير السعيد في الغالب يخرج من الشركة، ولا يعود إليها مرة أخرى أبداً.

# الدراجة السريعة

تقوم إحدى الشركات في اليابان بتصنيع دراجات هوائية مخصصة بحسب طلبات العميل. ولأن الشركة مهتمة بعملائها إلى أقصى درجة، فإنها تمكنت من تحسين وقت العمل لدرجة أنها تستطيع صنع الدراجة بحسب طلبات العميل في يوم واحد. وللأسف، فإن معظم العملاء يتشككون في أن الشركة أتقنت صنع الدراجة لأنها قدمتها لهم بسرعة.

الآن، تقوم الشركة بتسليم الدراجة بعد أسبوع من طلبها. يتم تصنيع الدراجة في يوم واحد، كما في السابق، ثم يتم وضع الدراجة في المخزن لمدة ستة أيام حتى يأتي العميل ليستلمها.

## إضافة بسيطة...

شركة السيارات "ساترن" أقامت احتفالاً بعيد ميلادها. حضر ٤٤٠٠٠ عميل راضٍ هذا الحفل!

# في محل التنظيف

كان رجل عجوز يسير في الشارع عندما مر بجوار مغسلة ورأى عليها لافتة تقول: "دخول قبل التاسعة صباحاً، خروج في الخامسة عصراً".

في الأسبوع التالي، قرر الرجل أن ينظف بذلته. لذلك، فإنه أخذها ودخل بها إلى محل التنظيف قبل الساعة التاسعة بدقائق. أعطى الرجل البذلة لعامل المغسلة الذي أعطاه إيصالاً بها وطلب منه أن يحضر لتسلمها بعد ثلاثة أيام!

نظر الرجل إلى العامل في حيرة وقال له: "ولكن اللافتة بالخارج تقول إن الدخول قبل التاسعة والخروج في الخامسة. لماذا تطلب مني أن أحضر بعد ثلاثة أيام؟".

بدت الدهشة على العامل للحظة ثم انتبه إلى الخطأ الذي وقع فيه العميل: "آه... الآن أفهم... إن اللافتة الموجودة بالخارج تتحدث عن مواعيدي أنا وليس عن الملابس".

**إضافة بسيطة...**

العميل الذي يمر بخبرة سيئة مع الشركة سيخبر على الأقل تسعة أشخاص آخرين.

# من سيدني إلى كانبرا

الرحلة من مدينة سيدني إلى مدينة كانبرا في أستراليا تستغرق ما يزيد بقليل عن نصف ساعة. وبمجرد أن ترتفع الطائرة في الهواء، يسرع طاقم الطائرة في تقديم وجبة سريعة إلى المسافرين، ثم يسرعون بدرجة أكبر في تنظيف الطائرة بعد الوجبة.

وفي إحدى الرحلات، أصيب أحد المسافرين بآلام في المعدة نتيجة للسرعة في تناول الوجبة. وفي نهاية الرحلة، شعر المسافر بالفضول وأراد أن يعرف السبب في تقديم وجبة غذائية في هذه الرحلة القصيرة للغاية. اندهش الرجل عندما أخبره المسئولون في شركة الطيران عن السبب في تقديم الوجبة... أن المنافسين يقدمونها!

هل أنظمة وسياسات وممارسات وعمليات شركتك تضيف قيمة لعملائك أم أنك تفعلها فقط لأن المنافسين يفعلونها؟ من الحيوي للشركات أن تختبر "سلسلة القيمة" الخاصة بها. فإذا كانت هناك عملية لا تضيف أي قيمة للعميل أو للشركة، فعليك أن تتخلص منها.

### إضافة بسيطة...

في العام الماضي، تم إنفاق ١٥٠ بليون دولار على أجهزة الكمبيوتر الشخصية.

وتم إنفاق ٢٩,٧ تريليون دولار على أشياء متنوعة متعلقة بالكمبيوتر.

# تجديدات في البنك

أحد البنوك المحلية الصغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية قرر أن يستثمر بعض المال في تجديد فروعه. كان البنك ينوي إنفاق عدة آلاف من الدولارات على شراء أحدث المعدات التكنولوجية والديكورات الداخلية، ولكن أحد نواب الرئيس قرر أن يسأل العملاء أولاً عما يريدونه.

تم إجراء استقصاء لآراء العملاء وأوضحت النتيجة أن العملاء يحبون البنك كما هو، وكل ما يريدون إضافته هو المزيد من النباتات الطبيعية وطلاء جديد للحوائط. عندها، أوقف البنك عمليات التجديد وقدم للعملاء ما يريدونه. بهذا الشكل، احتفظ البنك بعملائه سعداء ووفر عدة آلاف من الدولارات.

في كثير من الأحيان، يتم اتخاذ القرارات الإدارية بدون الرجوع إلى متطلبات العميل. وكنتيجة لهذا، يتم إهدار الكثير من المال والوقت والمجهود، وقد يؤدي هذا إلى انخفاض رضا العملاء.

### إضافة بسيطة...

عندما قدمت شركة كوداك كاميرا Weekender (نهاية الأسبوع)، وهي كاميرا يتم استخدامها مرة واحدة، اتصل بعض العملاء بالشركة وسألوا إن كان مسموحاً لهم استخدام الكاميرا في وسط الأسبوع!

# تليفزيون في الحمام

كانت شركة ماريوت للفنادق تخطط لتحديث أجهزة التليفزيون الأبيض والأسود التي تضعها في الحمامات في غرف المديرين وتستبدلها بأجهزة ملونة. اعتقد مديرو الشركة أن هذه الخطوة ستزيد من رضا العملاء.

ولكن قبل أن تشتري الشركة أجهزة التليفزيون الجديدة، تلقت نتائج استطلاعات الرأي الأخيرة التي تم إجراؤها على عملاء الشركة، حيث أجمع العملاء على أنهم يريدون مكاوي وطاولات للكي في الغرف. لم يكن هناك تمويل مخصص لهذا الغرض، لذا فإن إدارة الشركة قررت توجيه الأموال إلى ما يهم العملاء بالفعل. لذلك، فقد ألغت الشركة أجهزة التليفزيون الملونة (والتي أبدى العملاء اهتماماً قليلاً للغاية بها) واستخدمت الأموال في شراء أجهزة المكاوي والطاولات في جميع الغرف.

ولأن شركة ماريوت تهتم برضا العملاء، فإنها دائماً تسأل: "ما قيمة هذا الشيء بالنسبة للعملاء؟" قبل اتخاذ أي قرار.

## إضافة بسيطة...

"لا تشغل بالك بالأرباح، ولكن اشغل بالك بالخدمة".

– توم واتسون، مدير تنفيذي

# الفندق الشرقي والملاعق

نزلت سيدة بأحد الفنادق الشرقية في هونج كونج. وبعد قليل، اتصلت بخدمة الغرف وطلبت منهم ملعقة، ولكنها أغلقت السماعة قبل أن تخبرهم بنوع الملعقة التي تريدها.

عندها أرسل مشرف خدمة الغرف نادلاً إلى السيدة. وعندما طرق الباب، فتحت السيدة وسألها النادل: "سيدتي، لقد طلبت ملعقة، فأي نوع من الملاعق تريدين؟".

نظرت السيدة إلى النادل فوجدته يحمل صينية فضية وعليها ١٧ نوعاً مختلفاً من الملاعق!

لكي توفر خدمة ممتازة لعملائك، يجب أن تهتم بالتفاصيل لأن التفاصيل الصغيرة هي التي تساعد على تكوين الصورة الكبيرة.

## إضافة بسيطة...

"إذا حققنا الرضا الفعلي لعملاء فعليين، فإن شركتنا ستحقق الأرباح".

– جون يونج، رئيس سابق بشركة إتش بي

# العميل ذو الملابس الرثة

في يوم إجازته، ارتدى أحد عملاء البنك زياً خفيفاً عبارة عن قميص خفيف وشورت وصندل. أوقف الرجل سيارته في موقف البنك وبدأ يسير إلى الناحية الأخرى تجاه المحلات المقابلة للبنك. نظر رجل الأمن الذي يحرس موقف سيارات البنك إلى الرجل نظرة ازدراء ثم طلب منه أن يبعد سيارته عن الموقف المخصص للبنك. حاول العميل أن يخبر رجل الأمن أنه عميل دائم للبنك، ولكن رجل الأمن أصر على رأيه. استمر الرجلان في الجدال وغضب العميل بالفعل ولكن رجل الأمن أجبره في النهاية على نقل سيارته.

في اليوم التالي، ارتدى الرجل ملابسه الأنيقة المعتادة ووضع سيارته في موقف السيارات الخاص بالبنك ثم دخل إلى البنك وطلب من الموظف سحب كل مدخراته وإغلاق حسابه. لقد كان الحساب يحتوي على ملايين الدولارات!

توقف للحظة وفكر في كيفية معاملة عملائك وفي رد فعلك تجاه انطباعاتك الأولى عنهم.

## إضافة بسيطة...

عند تحديد رؤية شركتك للخدمة التي تريد تقديمها، انسَ "ما تريد أن تكونه" وركز على "ما تستطيع أن تكونه".

# ديزني وأقراصهم المضغوطة

من بين نقاط القوة الثابتة في شركة ديزني قدرتهم على تصميم منتجاتهم بشكل يضع العميل في المقدمة.

لزيادة سحر أفلامهم (وأرباحهم)، قامت شركة ديزني بإنشاء العديد من المكونات الإضافية مثل الألعاب وشرائط الفيديو والأقراص المضغوطة وغيرها.

وفي ديسمبر عام ١٩٩٤، صنعت ديزني قرصاً مضغوطاً CD تفاعلياً يحتوي على نسخة من فيلم "الأسد الملك" بحيث يتم إصداره مع الفيلم الشهير. وعندما سأل الآباء أبناءهم عن الهدايا التي يريدونها في بداية السنة الجديدة، أجاب الكثيرون منهم "القرص المضغوط للأسد ملك الغابة".

وفي يوم بداية السنة، هرع الأطفال إلى آبائهم ليتسلموا هداياهم وطلبوا منهم أن يضعوا القرص المضغوط في الكمبيوتر لتشغيله. جلس الآباء على الكمبيوتر وحاولوا تحميل القرص وتشغيله ولكن المسألة كانت صعبة بالنسبة لهم. بعد قليل، أصيب الأبناء بالملل من الانتظار وأصيب الآباء بالإحباط من فشلهم في تشغيل القرص. يومها انهالت آلاف المكالمات على خط خدمة العملاء الخاص بالشركة.

تعلمت شركة ديزني من هذا الخطأ. وفي العام التالي، كانت تحفتهم الجديدة هي "بوكا هونتاس". هذه المرة، أتى القرص المضغوط في عبوة خاصة. لقد تم تصميم العبوة بحيث يتمكن الأب من فتحها وتجربة القرص وتحميله على الكمبيوتر والتأكد من طريقة تشغيله ثم يعيد وضعه في العبوة مرة أخرى باستخدام الورق المخصص الذي تم إرفاقه بالقرص.

وفي يوم رأس السنة، عندما فتح الأطفال هديتهم وطلبوا من آبائهم وضع القرص في الكمبيوتر ابتسم الآباء وقالوا: "لا توجد مشكلة".

## إضافة بسيطة...

"لن تكتمل مدينة ديزني لاند أبداً طالما ظل هناك خيال في هذا العالم".

**– والت ديزني**

# بهجة حاجب الباب

كان عميل الفندق ينتظر خارج الفندق بحثاً عن تاكسي يوصله للمطار. وعندما وصل التاكسي، قام حاجب الباب بتحميل حقائق العميل فيه. وبينما كان التاكسي يسرع مبتعداً عن الفندق، لاحظ حاجب الباب أن العميل قد نسي حقيبة يده. أدرك حاجب الباب أن الحقيبة تحتوي على مستندات مهمة. لذلك، لم ينتظر حتى يكتشف العميل فقدانها وإنما أمسك بالحقيبة واستقل التاكسي التالي وأسرع إلى المطار ليلحق بالعميل. وللأسف، عندما وصل الحاجب إلى المطار كان العميل قد استقل الطائرة بالفعل إلى نيويورك. تعرف الحاجب على عنوان العميل من لافتة الاسم الموجودة على الحقيبة. لم يتردد الحاجب وحجز في الرحلة التالية وأسرع إلى نيويورك.

وعلى الطائرة، أدرك العميل أخيراً أنه نسي حقيبته في الفندق. وعندما وصل مكتبه طلب من السكرتيرة أن تتصل بالفندق وتطلب منهم إعادة الحقيبة بأسرع ما يمكن إذا كان قد نسيها بالفعل ولم تتم سرقتها.

وبينما السكرتيرة تنتظر أن يعاود الفندق الاتصال بها، دخل حاجب الباب إلى مكتب العميل في نيويورك وهو يرتدي ملابسه الكاملة. اندهشت السكرتيرة للغاية وطلبت من رئيسها أن يخرج إلى غرفة الاستقبال للحظة. عندها قام حاجب الباب بتسليم الحقيبة للعميل ثم بدأ رحلة العودة مباشرة، عبر ولايتين.

بعد عدة أيام، تلقى مدير عام الفندق خطاب شكر من العميل المسرور. شرح الخطاب كل ما حدث، وكيف أن العميل مسرور للغاية من سلسلة الفنادق، وكيف أن هذا التصرف سيجعله عميلاً مخلصاً في المستقبل. مدح المدير العام تصرف الحاجب وعوضه بكرم عن المصاريف الشخصية التي تكبدها من جيبه الخاص.

إن إرضاء العميل مسألة بسيطة، ولكن إثارة البهجة والسرور في نفس العميل تتطلب المزيد من المجهود. إنها تتطلب أعمالاً بطولية من موظفيك. إن تعويض الحاجب سيكلف الفندق أقل من مقابل قضاء ليلة واحدة في الفندق، ولكن الفندق كسب عميلاً مخلصاً.

## إضافة بسيطة...

لأنه أصيب بالغضب والإحباط من مقصف المصنع الذي كان يقدم له خبزاً محروقاً دائماً، اخترع تشارلز سترايت محمصة الخبز الأوتوماتيكية.

# افهم عميلك

منذ عدة سنوات، قامت الشركات المنافسة للخطوط الجوية البريطانية بتقديم خدمة الليموزين لركاب الدرجة الأولى. فكانت الشركة تقل عملاءها من بيوتهم أو مكاتبهم حتى المطار.

بدأ كل شخص يصرخ في الخطوط الجوية البريطانية طالباً منها تقديم خدمة مماثلة، ولكن الشركة انتهجت منهجاً أفضل. فقد ذهبت إلى عملاء الدرجة الأولى وسألتهم إن كانوا يفضلون توفير خدمة الليموزين أو أن هناك شيئاً آخر يفضلون أن تقدمه لهم الشركة.

لقد اكتشفوا أن العملاء يريدون أن تهتم الشركة بهم في نهاية الرحلة أكثر من بدايتها. فالعديد من المسافرين يصلون إلى لندن في رحلات عمل في الساعات المبكرة من النهار، ويضطرون إلى الجلوس في المطار لعدة ساعات قبل أن ينتقلوا إلى مكان الاجتماع، وهم يجدون وقت الانتظار في المطار مملاً ومحبطاً.

لذلك، بدلاً من توفير خدمة ليموزين، بدأت شركة الخطوط الجوية البريطانية في إقامة استراحة لركاب الدرجة الأولى. وأصبح مسافرو الدرجة الأولى الآن يتطلعون إلى الوقت الذي سيتظرونه في المطار! فعندما يصل المسافر، يمكنه أن يدخل إلى الاستراحة حيث يأخذ دشاً ويكوي ملابسه ويستخدم معدات العمل المتاحة ويتناول الإفطار أو يسترخي براحة ويترك الشركة تهتم به في هذه الاستراحة المصممة له خصيصاً.

لقد حقق إنشاء هذه الاستراحات نجاحاً كبيراً لشركة الخطوط الجوية البريطانية، واضطر المنافسون إلى الإسراع بتقليدها.

## إضافة بسيطة...

قامت شركة فيرجين آيرلاينز بإنشاء استراحة لركابها الذين يصلون إلى مطار هيثرو، ولأنها أدركت أن بعض رحلاتها تصل في مواعيد مبكرة للغاية أو متأخرة للغاية بالنسبة للمسافرين فإنهم يحتاجون إلى إنعاش أنفسهم قبل الاجتماعات أو قبل السفر إلى المدينة. لهذا السبب، قد أسمت الشركة استراحتها باسم "الاستراحة الترويحية".

# ماكدونالدز في الصين

إن سمعة شركة ماكدونالدز كشركة ناجحة في مجال تقديم الطعام السريع تمتد إلى أرجاء العالم بأسره. وتفتخر الشركة بسرعتها في تقديم الطعام وبعدد العملاء الذين تستطيع خدمتهم في الساعة الواحدة.

وعندما فتحت الشركة أول فرع لها في مدينة بكين بالصين، فإنها اتبعت نفس النموذج الناجح الذي تتبعه في مختلف الفروع الأخرى. ولكن مبيعات هذا الفرع لم تكن كما هو متوقع. وبعد دراسة الموقف، تبين للإدارة أنهم لم يفهموا عملاءهم جيداً.

في معظم الدول الأخرى، تمثل أسعار الوجبات السريعة التي تقدمها ماكدونالدز قيمة جيدة بالنسبة للنقود التي يدفعها العميل. أما في بكين، فإن قيمة الوجبة كانت تساوي ما يصرفه الشخص على طعامه في أسبوع كامل. لذلك، فإن العملاء الذين توجهوا إلى ماكدونالدز لم يكونوا يبحثون عن الطعام السريع وإنما يبحثون عن "العشاء خارج المنزل". ولأنهم يدفعون مقابلاً مادياً كبيراً في الوجبة، فإنهم يريدون أن يأخذوا وقتهم ويمتعوا أنفسهم، وهذا ما كانوا يفعلونه بالفعل. فقد كانوا يقضون الساعات في الاستمتاع بالجو وبالطعام.

إلى أي مدى تفهم عملاءك ومتطلباتهم؟

**إضافة بسيطة...**

"إن المطعم المدار بشكل جيد يُشبه فريق السلة الفائز بالبطولة. فالفوز يتطلب الاستفادة من مواهب كل عضو في الفريق والاستفادة من كل فرصة تسنح في جزء من الثانية من أجل الإسراع بالخدمة".

**– راي كروك**

# مستشفى تقدم خدمة لتوصيل العملاء

نادراً ما يتم ذكر المستشفيات عند الحديث عن تقدم خدمة متميزة للعملاء، ولكن مستشفى سنغافورة العام قضت السنوات الأخيرة الماضية في محاولة منها لإعادة تصميم عملياتها من أجل مزيد من التركيز على العميل. على سبيل المثال، لقد أدركت المستشفي أن المرضى يعانون عند الوصول إلى المستشفى من أقرب محطة قطار لأنها تبتعد عنها كثيراً. لذلك، فقد وفرت المستشفى خدمة توصيل للعملاء، تنقلهم من محطة القطار إلى المستشفى ثم تعيدهم إلى المحطة.

إضافة إلى ذلك، فقد وفرت المستشفى أيضاً موقف سيارات للمرافقين، وهو مفيد للغاية لمن يقومون بتوصيل المرضى إلى المستشفى ولا يستطيعون ترك المرضى وحدهم من أجل إيقاف سياراتهم في الموقف المعتاد.

## إضافة بسيطة...

إذا كانت الأفعال تتحدث بصوت أعلى من الأقوال، فما الرسالة التي تسعى إلى توصيلها إلى موظفيك؟

**- بريدجز بيزنس كونسلتانسي**

# الخروج عن المألوف من أجل إرضاء العميل

في كتابه "عملاء مدى الحياة"، يخبرنا كارل سيويل عن كيفية بنائه لشركة السيارات الخاصة به. يقص كارل قصة عن أحد العملاء الذين كانوا يستقلون الطائرة إلى مدينة نيويورك وأراد أن يستأجر سيارة لعدة أيام. لم يكن هذا العميل راضياً عن السيارات المتوفرة للتأجير في نيويورك لأنها كانت غير نظيفة وتفوح منها رائحة السجائر.

لذلك، اتصل العميل بشركة سيويل وطلب إيجار السيارة لعدة أيام. ولأن سيويل كان يؤجر السيارات في مدينة دالاس فقط فقد كان عليه أن ينقل السيارة إلى نيويورك.

معظم الشركات كانت سترفض تأجير السيارة للعميل، ولكن سيويل كان يؤمن أنه "إذا طلب العميل، فالإجابة يجب أن تكون دوماً نعم".

لذلك، بحث سيويل عن سائق يقود السيارة إلى نيويورك لكي يقوم بتسليمها للعميل كما طلب.

لتوفير خدمة ممتازة، يجب أن تكون شركتك مرنة، ولكن في حدود.

**إضافة بسيطة...**

العميل "ليس" دائماً على صواب، ولكن العميل دائماً مهم.

نحن جميعاً نعرفه أنه من وقت إلى آخر ستصادف عميلاً يكذب ويفبرك القصص بل ويسيء إلى موظفي الخدمة، أليس هذا صحيحاً؟ دعنا لا نخدع أنفسنا، فالعميل ليس دائماً على حق، ولكن العميل دائماً مهم. والشيء المهم هو الكيفية التي نتعامل بها مع هذه المواقف.

**- بريدجز بيزنيس كونسلتانسي**

# الإفطار في أمريكا

جين فتاة أمريكية تعمل وتعيش في آسيا. من أكثر الأشياء التي تفتقدها جين هو إفطار الفطائر الرقيقة المحلاة (البانكيك) اللذيذة، فهي دوماً تتخيل رصة من الفطائر المحلاة المغموسة في العصير. فهي لا تستطيع أن تحصل على مثل هذا الإفطار بالجودة التي اعتادت عليها في البلد التي تعمل بها.

كانت جين على وشك السفر إلى الولايات المتحدة في رحلة عمل، وكان أكثر شيء يلح على خاطرها هو أنها ستتمكن من الاستمتاع بفطورها المفضل.

وفي يوم سفرها، تأخرت الاجتماعات لدرجة أنها لم تسنح لها الفرصة لتغيير بعض العملة واضطرت إلى ركوب الطائرة بسرعة.

وعند الوصول إلى نيويورك، دخلت إلى الفندق المفضل لديها ودفعت ليلة واحدة فقط ببطاقة الائتمان. وبعد ليلة مرهقة في الطيران، دخلت جين إلى السرير مبكراً. وكان آخر فكرة طرأت على ذهنها قبل أن تلمس رأسها الوسادة هي: "ممم، غداً سأتناول الفطائر المحلاة في الفطور".

وبمجرد أن صحت من النوم، اتصلت بخدمة الغرف وطلبت رصة من الفطائر الرقيقة المحلاة. أخبرها مشرف الخدمة أن الفطائر ستصلها بعد ٢٠ دقيقة.

وبعد ٢٠ دقيقة تماماً، كان النادل يطرق الباب. فتحت جين باب الغرفة وأدخل النادل العربة الصغيرة وعليها القماش الأبيض الجميل والملاعق والشوك الفضية المصقولة والزهور اليانعة. قام النادل بإعداد طاولة الإفطار ووضع عليها الفطائر المحلاة وبدأت الرائحة الشهية تملأ الغرفة.

وبينما بدأت جين تجلس على مائدة الإفطار، ناولها النادل الفاتورة. وقبل أن تحاول جين التوقيع على الفاتورة أخبرها النادل بأن عليها أن تدفع نقداً لأنها ستغادر الفندق في نفس اليوم.

بدأت جين تخبر النادل بأنها ليس لديها أي عملة أمريكية وأنها استقلت الطائرة متأخرة ولم تتح لها الفرصة لتغيير أي عملة.

أصر النادل على طلبه وبدءا يتجادلان. وبعد ١٠ دقائق تقريباً، اقترحت جين على النادل أن يطلب مديره لكي تتفاهم معه. حضر المدير وبدأ يسمع القصة وفي النهاية سمح لجين أن تدفع ببطاقة الائتمان. غادر النادل الغرفة أخيراً وجلست جين بشغف لكي تتناول إفطارها الذي طال انتظاره، ولكنها وجدته بارداً كالثلج!

من الممكن أن تمتلك الشركات كل الأنظمة والمنتجات والخدمات المناسبة، ولكنها يجب أيضاً أن تقوم بتدريب موظفيها لكي يتوافقوا معها. هذه القصة تبين أهمية الموظفين في أي شركة، وتبين أيضاً كيف أن القواعد والإجراءات والسياسات التي تفتقر إلى المرونة يمكن أن يكون لها تأثير ضار للغاية على علاقات العملاء.

## إضافة بسيطة...

"إذا لم تطرق الفرصة بابك، فتأكد من أنك قد بنيت لها باباً".

– ميلتون بيرل

# عامل النظافة يعرف أفضل

واحدة من المؤسسات الثقافية الكبرى في نيويورك كانت على وشك إجراء دراسة مكلفة لمعرفة أي من معارضها المتعددة كان الأكثر إقبالاً من الجمهور.

وقبيل توقيع العقد بقليل اقترح أحد أعضاء اللجنة أن يسألوا عامل النظافة عن المكان الذي اضطر إلى تنظيفه كثيراً. فذلك هو المكان الذي كان الناس يرتادونه أكثر!

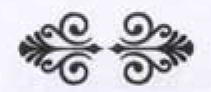
**– ماريلين ماكلويتز**

**استشاري وكاتب**

**إضافة بسيطة...**

سألوا ألبرت أينشتين: "ما الهدف من الحياة الإنسانية؟". أجاب: "لخدمة الآخرين، بالطبع".

# الفصل ٤



# القيادة

هناك الكثير الذي قيل عن أهمية القيادة، ولكن القيادة لا تزال من الموضوعات التي تتم مناقشتها في رسائل الماجستير وورش عمل الإدارة اليوم كما كانت في الماضي. ومازلنا نسعى لتعلم "فن القيادة" والمهارات المطلوبة لقيادة الشركات خلال فترات الصعود والهبوط التي تمر بها. ومن الممكن أن نتعلم جزءاً من غموض هذا الموضوع من القادة العظماء الذين تولوا مسئولياتهم في الماضي، وأيضاً من القادة الحاليين.

*"الرجل المناسب يأتي في الوقت المناسب".*

– حكمة إيطالية

# نابليون وميدالياته

لقد قال نابليون ذات مرة: "لقد أدركت للتو أن الرجال مستعدون للموت من أجل بعض الأشرطة". لقد كان نابليون قائداً عظيماً أثبت أن الإنسان لا يحتاج إلى أن يكون ذا مظهر جيد أو إلى كاريزما شخصية لكي يتمكن من القيادة بنجاح. لقد فهم الرجال وعرف كيف يقوم بتحفيزهم.

وكان أيضاً يدرك أن القائد يجب أن تتوفر لديه مهارات قوية للتواصل. وعندما كان في الثانية والعشرين من عمره التقى بجمعية للنقاش وفي خلال عام واحد أصبح هو رئيس هذه الجمعية. وقد أتاح له هذا منصة للنقاش مع النبلاء والمفكرين وغيرهم، وهي مهارة استفاد منها فيما بعد مع قواته.

لقد كان نابليون متقدماً على وقته بمائة وخمسين عاماً من حيث استخدامه لقوة التصور. وكانت رؤيته الأساسية هي مجد فرنسا. وقبل دخوله في أي معركة كان يتصور نتائجها. وكان أيضاً قائداً له رؤية مميزة، كما يتضح من القول التالي: "لقد وضعت الكثير من الخطط، ولكن لم تتوفر لدي الحرية لتنفيذ أي منها. فرغم أنني كنت ممسكاً بالدفة، وأطبق عليها بقوة، فإن الرياح كانت أقوى مني بكثير. ولم أكن في الحقيقة أبداً سيد نفسي؛ فقد كانت الظروف هي التي تتحكم في دوماً".

**إضافة بسيطة...**

"ما نبحث عنه، هو ما نكونه بالفعل".

– حكمة صينية

# هنري فورد يخرج للغداء

عندما كان هنري فورد ينوي تعيين أحد المديرين الجدد، فإنه كان يأخذه معه لتناول الغداء أولاً. إذا أضاف المدير المرتقب الملح إلى الطعام بدون أن يتذوقه أولاً، فإن فورد كان يرفض تعيينه، فقد كان فورد يعتبر أن هذا دلالة على أن المدير المرتقب سيقوم بتنفيذ الخطط الجديدة قبل أن يختبرها أولاً. هل ترى ذلك متطرفاً بعض الشيء؟ حسناً، ضع في اعتبارك أن هنري فورد كان أول مليارديرفي أمريكا.

## إضافة بسيطة...

قام شخص كوبي ذات مرة باختطاف طائرة متوجهة إلى كوبا باستخدام قطعة من الصابون! الإدراك الحسي هو الحقيقة.

# المهاتما غاندي يطبق مبادئ القيادة بالقيم

تلقى غاندي تعليمه في الهند وحصل على درجة في القانون من إنجلترا. بعد ذلك، انتقل إلى جنوب إفريقيا في العقد الأخير من القرن التاسع عشر لكي يعمل كاتباً قانونياً، وقد صدمه مستوى التمييز الذي يتعرض له الهنود هناك.

اتخذ غاندي موقفاً معارضاً مما أدى إلى دخوله السجن عدة مرات. وقد قوى هذا من عزيمته وجعله نداً لقادة جنوب إفريقيا آنذاك. وعندما غادر جنوب إفريقيا للعودة إلى بلاده، كان قد أسهم في العديد من التغييرات الكبيرة في حياة المهاجرين الهنود.

وفي عام ١٩١٩، دخل مجال السياسة في الهند. وبعد قليل، أصبح قائداً للبرلمان الهندي وعمل جاهداً على تحقيق حلمه الكبير، وهو استقلال الهند. وما ميز المهاتما غاندي عن غيره من نظرائه هو التزامه الصارم بعدم العنف.

لقد كانت جميع أفعاله تعكس هذا الالتزام. وعندما وقعت الهند فريسة للحرب الأهلية، والتي كانت ضد كل ما كان غاندي يؤمن به، فإنه أضرب عن الطعام وأوشك على الموت. رفض غاندي التوقف عن الإضراب حتى تنتهي الحرب تماماً. وفي النهاية، أنصت الهنود إلى قائدهم وتوقف القتال.

حصلت الهند على استقلالها في عام ١٩٤٧. وبعد ١٢ شهراً من ذلك، تم اغتيال غاندي وحزنت عليه الهند بأكملها.

## إضافة بسيطة...

لم يكن لسندوتش "بيج ماك" الشهير أن يصبح جزءاً من قائمة ماكدونالدز لو أن راي كروك أصر على رأيه!

فبعد فشله في ابتكار بعض المنتجات الجديدة (مثل سندوتش "هولابرجر" الذي يتكون من شريحتين من الجبن وحلقة من الأناناس المشوي على شريحة محمصة من الخبز) عارض كروك أي إضافات جديدة للقائمة لعقد كامل. ولكن الزيادة في الأرباح كانت كفيلة بإقناعه بتغيير رأيه، فالأرباح يمكن أن تغير من رأي حتى أعند القادة.

قام جيم ديليجاتي، وهو مالك حق امتياز لمطعم ماكدونالدز، باختبار بعض الأفكار الجديدة وأخيراً حصل على إذن بإضافة سندوتش بيج ماك إلى القائمة. وفي خلال عدة أشهر من إضافة هذا السندوتش إلى القائمة، زادت أرباح الفرع بمقدار ١٢٪.

# والت ديزني يعطي دروساً في القيادة

كان والت ديزني يؤمن بأنك يجب أن تتأكد من أن العملاء، يتلقون قيمة مقابل المال الذي يدفعونه، وأن الموظفين العاملين لديه يجب أن يحافظوا على ديزني لاند كما يجب أن تكون.

ذات يوم، قام والت ديزني باختبار جولة بالمركب في "أدفنشر لاند" ووجد أن الجولة استغرقت حوالي ٤ دقائق و ٣٠ ثانية، في حين أنها كانت مصممة بحيث تستغرق سبع دقائق. ذهب ديزني إلى الموظف المسئول وهو ديك نونس (الذي أصبح فيما بعد رئيساً لوالت ديزني أتراكشنز). لم يصرخ ديزني أو يوبخ المدير، وإنما سأله عن الفترة التي يجب أن تستغرقها الرحلة ثم أشار عليه أنها كانت تسير بسرعة كبيرة لدرجة أن الراكب لا تُتاح له الفرصة لتمييز إن كان يرى فرس النهر أو ديناصور.

طلب نونس من ديزني أن يبين له كيف يريد أن تكون الرحلة. قضى ديزني ونونس الثلاثين دقيقة التالية معاً وشرح ديزني له كل ما أراد. بدأ نونس العمل الشاق هو ومساعدوه على مدار الأسبوع التالي وبدأ في إجراء التعديلات الضرورية، وكادوا يصابون بدوار البحر من كثرة ما ركبوا القوارب.

وفي الأسبوع التالي، لم يتوقف ديزني في جولته عند القوارب المائية. انتهز نونس الفرصة واستمر في تحسين الجولة. وفي الأسبوع الذي يليه، لم يتوقف ديزني أيضاً. ونفس الشيء حدث في الأسبوع الذي يليه.

وفي الأسبوع الرابع، توقف ديزني عند القوارب وركب أول قارب. وبمجرد أن انتهت الجولة، ركب القارب مرة أخرى، ثم ثالثة، ثم رابعة ثم خامسة. وبعد أن تأكد من الجولة مناسبة تماماً وشعر بالرضا، توقف عن ركوب القوارب ورفع يده بالموافقة والتأييد لنونس.

لقد كان ديزني مهتماً بإعطاء قيمة جيدة لعملائه وموظفيه. إن الأفعال تتحدث بصوت أعلى من الكلمات. لذلك، عندما تريد أن تجري بعض التحسينات، يجب أن تنزل من "برجك العاجي" وتذهب إلى الموقع مباشرة، كما فعل والت ديزني.

## إضافة بسيطة...

"إذا كنت تستطيع أن تحلم به، فأنت تستطيع تحقيق".

**– والت ديزني**

# الفوز في ٤٢ موسماً متتالياً

قاد "راي ماير" فريق كرة السلة في جامعة دي بول للفوز في ٤٢ موسماً متتالياً. وفي أثناء هذا الوقت المذهل، تمكن الفريق من الفوز على أرضه ٢٩ مرة متتالية ثم خسر.

اتصل الصحفيون بماير ليعرفوا رد فعله. علق راي قائلاً: "رائع، الآن نستطيع أن نبدأ التركيز على الفوز بدلاً من التركيز على عدم الخسارة".

**إضافة بسيطة...**

"لا تهدف إلى تحقيق النجاح، فكلما جعلت النجاح هدفاً لك، أخفقت في تحقيقه. فالنجاح، مثل السعادة، لا يمكن أن تلاحقه، وإنما يجب أن يأتي هو إليك كنتيجة لما تقوم به... أي يأتي كتأثير جانبي لإخلاصك لهدف أكبر من ذاتك... بعد ذلك ستعيش لترى على المدى البعيد -أكرر، على المدى البعيد- أن النجاح سيتبعك بدقة، لأنك ستكون قد نسيت التفكير فيه".

**– فيكتور فرانكل**

# مصارعة بالأيدي لحل النزاع

عندما ابتكرت شركة الطيران ساوث ويست إيرلاينز شعاراً جديداً، رأى كيرت هيروالد، رئيس شركة ستيفنز أفياشنز، أن هذا الشعار يخالف حقوق شعار شركته. توقع الجميع أن تدخل الشركتان في صراع قانوني على الشعار، ولكن قائدي الشركتين اختارا منهجاً مختلفاً لحل النزاع. فقد قام هيروالد بتحدي كيلهر في مباراة للمصارعة بالأيدي يكون الشعار من حق الفائز فيها. قبل كيلهر التحدي.

استأجر الرجلان استاد دالاس الرياضي لهذه المباراة. حضر هيروالد، وهو بطل في كمال الأجسام، إلى حلبة المباراة وألقى باللحم النيء والصلصة الحارة والبصل النيء ورشق خنجر صغير بالطاولة. دخل كيلهر ومعه إذن من محكمة تكساس العليا باستخدام مصارع بديل له.

في النهاية، تم استخدام مصارعين بديلين وفازت شركة ستيفنز أفياشنز. ومع ذلك، سمح هيروالد لشركة ساوث ويست أن تستمر في استخدام الشعار، وتبرعت الشركات بعائدات المباراة للأعمال الخيرية.

تقول شركة ساوث ويست أنها وفرت حوالي نصف مليون دولار تقريباً من أتعاب المحاماة وحققت دعاية تساوي خمسة ملايين دولار.

ثقافة الشركة يحددها بشكل جزئي تصرفات قادتها.

## إضافة بسيطة...

يقول بل ماريوت: "هناك طريقة صحيحة وطريقة خاطئة. ونحن نبين لموظفينا الطريقة الصحيحة".

# الإدارة بالتجول في المكان

كان هناك رئيس شركة يتجول دوماً داخل مكان العمل ويتحقق مما يفعله موظفوه. وكان إذا وجد أحد الموظفين لا يعمل، فإنه يفصله فوراً.

وذات يوم، كان يقوم بإحدى جولاته عندما رأى عاملاً يرتكن إلى قفص شحن حديدي. سأل الرئيس العامل: "متى كانت آخر مرة عملت فيها؟". أجاب العامل بدون اهتمام كبير: "منذ عشر ساعات تقريباً".

عندها وضع الرئيس يده في جيبه وأخرج ٦٠ دولاراً وأعطاها للعامل وقال له: "خذ نقودك، أنت مفصول!".

أخذ العامل النقود، وبينما كان يسير مبتعداً عن المكان استدار وقال للمدير: "شكراً لك، ولكنني لا أعمل لديك، أنا أعمل في شركة أخرى!".

إن دور القائد هو أن يكتشف الحقائق ويتجنب الوقوع في التعميمات والقفز إلى الأحكام بدون تحقق.

**إضافة بسيطة...**

هناك قاعدتان لتحقيق النجاح:

القاعدة رقم ١: لا تخبر الآخرين بكل شيء تعرفه.

# المدير المتسرع في أحكامه

بدأ المدير يلاحظ أن أداء سكرتيرته في العمل يتدهور. لسنوات عديدة، كانت هذه السكرتيرة دقيقة ويعتمد عليها بالفعل، ولكن حديثاً بدأت تصل متأخرة إلى العمل وتغادره مبكراً وتقع في أخطاء. ولأنها كانت صغيرة في السن، فقد افترض المدير أنها تسهر كثيراً بالليل. استمر أداء السكرتيرة في التدهور.

وعندما جلس المدير معها ليكملا التقييم السنوي لها، فإنه أخبرها أنها لن تتلقى أي علاوات لأن أداءها في العمل قد ساء. عندها انفجرت السكرتيرة في الدموع وشرحت له كيف أن زوجها قد هجرها وأنها الآن مضطرة إلى رعاية ابنيها وحدها. وفي كل صباح، كان عليها أن توصل الولدين إلى المدرسة قبل القدوم إلى المكتب، مما يعني ركوب حافلتين مختلفتين. وعندما تصل إلى البيت في المساء، كان عليها أن ترعى الطفلين وتطبخ لهما الوجبات وتدير البيت، وهي مسألة مرهقة للغاية.

بعد عدة أسابيع، استقالت السكرتيرة من عملها وخسر المدير سكرتيرة جيدة.

في بعض الأحيان، نتسرع في أحكامنا ونتوصل إلى النتائج بسرعة فيما يتعلق بموظفينا بدون أن نبذل أي مجهود في محاولة فهمهم.

## إضافة بسيطة...

تأثير بجماليون يعني أن ما تتوقعه من موظفيك هو ما يقومون به بالفعل.

# فريد سميث وفكرته المبتكرة

لقد كان لدى فريد سميث رؤية لشركة تستطيع شحن الطرود في ليلة واحدة، بدلاً من ثلاثة إلى أربعة أيام كما كانت الأحوال وقتذاك. وبينما كان يدرس في جامعة "ييل" في السبعينيات من القرن الماضي، كتب فريد بحثاً حول رؤيته هذه. لقد أعطاه البروفيسور درجة "مقبول" على هذا البحث وعلق على ذلك بأن فكرته كانت جيدة من حيث المبدأ فقط.

غادر سميث جامعة ييل وبدأ في جمع ملايين الدولارات التي يحتاجها لبدء الشركة. واليوم، فإن شركة فيدرال إكسبريس مبنية على رؤيته، وشعارها هو "قطعاً في ليلة واحدة، التوصيل مضمون". وتتمتع بسمعة عالمية لتوصيل الطرود في موعدها، وهو شيء تفتقده الكثير من الشركات.

ولكن شركة فيديكس لم تنطلق بمجرد إنشائها، وإنما استغرق ذلك بعض الوقت. ففي عام ١٩٧١، كان سميث قد عاد لتوه من فيتنام وكان يدير شركة طيران صغيرة. لقد أدرك أن الأجزاء المطلوبة تستغرق وقتاً طويلاً قبل أن يتم توصيلها، وفي بعض الأحيان كانت تستغرق أربعة أيام. وكان هذا محبطاً بالنسبة لسميث وللكثير من الشركات الأخرى. لذلك، فإنه بدأ في إنشاء خدمة لتوصيل الطرود الصغيرة. وفي الأيام الأولى، كافح سميث لكي يعطي انطباعاً جيداً عن شركته، فقد كان يتنافس مع ٢٧٠ شركة أخرى تقوم بتوصيل الطرود في الولايات المتحدة. وفي أول يوم من العمل، قامت الشركة بتوصل ستة طرود فقط، واحد منها كان سميث نفسه هو الذي أرسله!

وفي وقت ما، لم يكن لدى سميث ما يكفي من المال لدفع الأجور. وكان سميث في مطار نيويورك يعتزم الطيران إلى المقر الرئيسي للشركة في ممفس عندما لمح طائرة على وشك

الإقلاع إلى لوس أنجيليس. غيّر فريد تذكرته وطار إلى لوس أنجيليس ليتدبر المال اللازم لدفع الأجور.

في عام ١٩٩٠، فازت شركة فيديكس بجائزة مالكوم بالدريدج للجودة نظير ما تقدمه من خدمة مميزة. وعندما كان سميث في البيت الأبيض يتسلم الجائزة، ذكر أحد القضاة أنه زار مكتب الشركة في كاليفورنيا -وهو من أبعد المكاتب عن المقر الرئيسي- وسأل الموظفين إن كانت الشركات تتنافس للحصول على جائزة ما. أخبره بعض الموظفين أن الشركة تتنافس بالفعل وأخبروه عن مدى أهمية الجائزة بالنسبة للشركة.

وعندما عاد سميث إلى ممفيس، عرف الموظفين الذين تمكنوا من شرح معنى الجائزة للقاضي، وطلب منهم الحضور إليه لكي يكافئهم ويشكرهم.

## إضافة بسيطة...

"إن التغيير لا يأتي من الشعارات أو من الكلام. إنه يأتي عندما تضع الأشخاص المناسبين في المكان المناسب لإحداثه".

**- جاك ويلش**

# بيل كلينتون وتفويض السلطة

كان بيل كلينتون في حفل عشاء، وطلب من النادل أن يعطيه قطعة زبد أخرى. أجاب النادل بأن هناك قطعة زبد بالفعل بجوار طبقه. حاول كلينتون أن يستخدم نفوذه كرئيس، فنظر إلى النادل وقال له: "أنا أريد قطعة أخرى من الزبد".

ابتسم النادل بهدوء ورد: "أنا آسف يا سيدي، نحن نسمح بقطعة واحدة فقط لكل شخص".

عندها قال له كلينتون: "أيها النادل، ألا تعرف من أنا؟". ولم ينتظر كلينتون حتى يجيبه النادل وإنما بادره بالقول: "أنا رئيس الولايات المتحدة الأمريكية وأنا أريد قطعة أخرى من الزبد".

عندها نظر إليه النادل وقال: "نعم يا سيدي، وأنا النادل المسئول عن الزبد، وكل شخص له قطعة واحدة فقط!".

هذا هو تفويض السلطة!

## إضافة بسيطة...

سُئل ١٠٠ من الرؤساء التنفيذيين في شركات فورتشن ٥٠٠: "ما الذي يتطلبه الأمر للوصول إلى القمة؟".

أجابوا: "الأمانة والاستقامة والتحفيز".

# عرق الذهب

كان مالك إحدى الشركات غنياً للغاية، وكان لديه ٤٥ مليونيراً يعملون لديه. سأله أحد الصحفيين: "كيف تمكنت من إقناع هذا العدد الكبير من المليونيرات أن يعملوا لديك؟".

أجاب مالك الشركة: "عندما بدءوا العمل لدي لم يكونوا مليونيرات. إن إخراج أفضل ما في الناس يُشبه البحث عن الذهب. فعندما تبدأ في البحث عن الذهب، يجب أن تحفر عميقاً وأن تزيل القشرة الخارجية من التربة ثم تخرج كماً كبيراً من التراب والوحل. يجب أن تستمر في الحفر وإزالة التراب حتى تكتشف عرق الذهب. وأنا أفعل نفس الشيء مع العاملين في شركتي، فأنا أستمر في الحفر حتى أجد عرق الذهب في كل واحد منهم".

## إضافة بسيطة...

عندما نفكر في التجارة، فإننا نميل إلى التفكير في البضائع والمنتجات. ورغم هذا، فإن الأرقام تقول...

٢٨ تريليون دولار هو حجم تجارة البضائع والخدمات كل عام.

٢٨٨ تريليون دولار هو حجم التبادل المالي كل عام!

# بيل جيتس نموذج للعصامية

في سن الخامسة والثلاثين، كان بيل جيتس قد كوّن ثروة تزيد عن ٥ بلايين دولار. أما اليوم، فإنه يعد أغنى رجل في الولايات المتحدة الأمركية. تقول صحيفة نيويورك تايمز: "كشاب صغير، تمكن بيل جيتس من رؤية المستقبل وأصبح مليونيراً".

تخلف بيل جيتس عن دراسته في جامعة هارفارد لكي يتمكن من كتابة برنامج كمبيوتر لجهاز ألتير ٨٨٠٠، وكانت هذه هي بداية شركة مايكروسوفت العملاقة.

الكثيرون من الناس لا يعرفون أن مايكروسوفت لم تكن شركته الأولى، فقد قام بإنشاء شركتين قبلها عندما كان في الرابعة عشر من عمره. لم تدم هاتان الشركتان سوى قليل، ولكن اليوم (رغم أنه لا يزال بدون شهادة جامعية) فإن بيل جيتس هو رئيس أسرع شركات البرامج نمواً في العالم، والتي يعمل بها أكثر من ٨٠٠٠ موظف.

يعمل بيل جيتس على التنافس ليس في سوق اليوم وإنما في سوق الغد. إنه يساعد في تحقيق المستقبل!

### إضافة بسيطة...

"الحلم له القيمة صفر. أعني أن كل إنسان يستطيع أن يحلم".

– بيل جيتس

# السيد تان

مدير متقاعد لأحد الفنادق طُلب منه أن يأتي للتحدث إلى فريق الإدارة الحالي في الفندق.

بدأ الرجل كلامه قائلاً: "أنا اسمي تان، والعديد منكم لا يعرفني لأنني تقاعدت عن العمل في هذا الفندق منذ سنوات عديدة. ومنذ تقاعدي أصبح لدي الكثير من الوقت لكي أفكر في عملي الذي قضيته هنا. لقد بدأت كنادل وبعد عدة سنوات أصبحت مديراً رفيع المستوى. وعندما أتأمل هذه الأيام، أجد شيئاً يزعجني. فمن بين مئات الموظفين الذين أشرفت عليهم وأدرتهم، أستطيع أن أتذكر أسماء حوالي ٣٠ من الموظفين "السيئين".

وأستطيع أن أتذكر نفس العدد تقريباً من الموظفين "الرائعين". وعندما نجمع المجموعتين معاً، سيشكلان حوالي ١٥-٢٠ بالمائة من مجموع الموظفين الذين أشرفت عليهم. والشيء الذي يزعجني بالفعل هو أن نسبة ٨٠-٨٥ في المائة من الموظفين الذين أتوا إلى الفندق ومارسوا عملهم كل يوم كانوا هم المسئولين عن تحقيق نجاحي في هذا الفندق، ورغم هذا فإنني لا أستطيع حتى أن أتذكر أسماءهم. آمل أنكم عندما تبلغون سن التقاعد لا تقعون تحت كاهل هذا العبء".

كل يوم، هناك الكثير من العاملين الذين يأتون إلى العمل في الوقت المحدد، وينصرفون في الوقت المحدد، وبين الوقتين يمارسون عملهم. إنهم لا يتفوقون في العمل، ولا يتخلفون عنه أو يعيقون الأداء. العديد منهم لا يبحث عن ترقية. إنهم يقومون بالعمل فحسب. ترى كم من الانتباه توليه لهؤلاء؟

## إضافة بسيطة...

عندما جاء لي أياكوكا ليتولى رئاسة شركة كرايسلر، فإنه أخذ راتباً مقداره ١ دولار في العام. وعندما سأله أحد حملة الأسهم عن ذلك قال له: "لا تقلق، سأنفقه بحرص".

# الخطوط الجوية السنغافورية والقيادة بالقدوة

هذه قصة حقيقية. أصيب أحد المسافرين على الخطوط الجوية السنغافورية بالإعياء فجأة وبدأ يتقيأ في ممر الطائرة. كان المضيف الأقرب إليه مشغولاً للغاية وحاول تجنب القيء وسار إلى الناحية الأخرى.

رأى المشرف ما يحدث ولكنه لم يقم بتوبيخ المضيف. بدلاً من ذلك، فإنه ذهب بنفسه لينظف الأرضية.

لم يلبث المضيف أن عاد بسرعة وشارك في عملية التنظيف.

إن القيادة هي أن تبين للآخرين الطريق، ليس بالكلمات فقط، وانما بالأفعال أيضاً.

## إضافة بسيطة...

الخطوط الجوية السنغافورية، وشركة ساوث ويست إيرلاينز، هما من أفضل شركات الطيران على مستوى العالم، وهما من شركات الطيران القليلة جداً التي تمكنت من تحقيق أرباح كل عام على مدار العشرين سنة الماضية. وقد تمكنتا من تحقيق هذا رغم الكساد، والحرب، والتضخم، والإرهاب.

# كونفوشيوس

كونفوشيوس من أعظم الفلاسفة والمنظرين السياسيين في العالم. ولد في عام ٥٥١ قبل الميلاد، وأصبح يتيماً في سن مبكرة، وقام بتعليم نفسه، وكانت تشغله الأحوال الاجتماعية السائدة في وقته. وقد أدى به هذا إلى تخصيص حياته للإصلاح الاجتماعي.

كان من آرائه أن مسئولي الحكومة يجب أن يعملوا على إسعاد رعاياها لا أن يسعوا إلى مصالحهم الشخصية. كانت أعماله مبنية على الأخلاق.

قضى كونفوشيوس معظم وقته يعلم مجموعة من أتباعه، والذين قاموا بعد وفاته بتجميع تعاليمه في كتاب The Analects، والذي أصبح فيما بعد أساس الحياة الاجتماعية في الصين.

"لكي نضع العالم في مساره الصحيح، يجب أولاً أن نضع الأمة في مسارها الصحيح، ولكي نضع الأمة في مسارها الصحيح، يجب أولاً أن نضع الأسرة في مسارها الصحيح، ولكي نضع الأسرة في مسارها الصحيح، يجب أن نقوم أولاً بتثقيف حياتنا الشخصية، يجب أن نقوم أولاً بوضع قلوبنا في مسارها الصحيح".

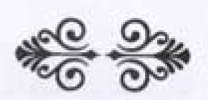
لم يحظَ كونفوشيوس بالقبول الكامل في وقته، ولكنه كان يؤمن بشدة بأخلاقياته. والعديد من كتب النمو الشخصي التي يتم تأليفها اليوم تنادى بمبادئه، ربما حتى بدون أن تدرك ذلك.

## إضافة بسيطة...

"الرجل رفيع المنزلة هو رجل حازم وعلى المسار الصحيح، وليس حازماً فقط".

– كونفوشيوس

# الفصل ٥



# الاستراتيجية

كلمة "استراتيجية" من أكثر الكلمات استخداماً في مجال العمل، ورغم ذلك فربما تكون من أقلها فهماً لمعناها. إنه دور القائد أن يحدد الاستراتيجيات وينفذها خلال الشركة. ورغم هذا، فقد أظهرت الأبحاث الحديثة أن أقل من ٢٥٪ من وقت الإدارة يتم قضاؤه في مناقشة الاستراتيجيات، وما يزيد عن ٨٠٪ من الاستراتيجيات المطبقة تفشل في تحقيق النتائج المرجوة. الشركات مستمرة في تعلم ما هي الاستراتيجية. الاستراتيجية تحدد الإجراءات التي يجب أن تتخذها لكي تحقق أهدافك.

*"تفشل الشركات في تنفيذ استراتيجياتها بنجاح، ليس لأن الاستراتيجيات سيئة، ولكن لأن التنفيذ سيئ".*

**– مجلة فورتشن**

# الفتق والفتق فقط

هناك مستشفى في كندا تتخصص في نوع واحد من العمليات الجراحية فقط، وقد قام المسئولون عن المستشفى بتطوير استراتيجية تعد نموذجاً في التفوق والامتياز. في هذه المستشفى، وهي مستشفى شولدايس وتقع خارج مدينة كندا، يجري الأطباء عدداً أكبر من العمليات الجراحية أكثر من أي مستشفى أخرى، ورغم هذا فإنهم يتقاضون مرتبات أقل. كما أن المستشفى تنفق قدراً أقل من الأموال على المعدات من المستشفيات الأخرى، ويتعافى المرضى فيها في وقت أقل، فبدلاً من خمسة إلى ثمانية أيام كما هو معتاد، فإن المرضى يخرجون من المستشفى في ثلاثة إلى خمسة أيام فقط، كما أن المرضات يتعاملن مع عدد أكبر من المرضى.

وقد تمكنت المستشفى من تحقيق كل هذا عن طريق التحديد الدقيق جداً لتخصصها. فكل العمليات التي يتم إجراؤها في هذه المستشفى هي عمليات "فتق" فقط. فإذا وصل مريض إلى المستشفى يعاني من كسر في قدمه، فإنهم يرفضون استقباله، وإذا وصل مريض إلى المستشفى يعاني من أزمة قلبية، فإنهم يرفضون استقباله، وإذا وصل مريض إلى المستشفى يعاني من أزمة قلبية وفتق، فإنهم يرفضون استقباله أيضاً. وهذا يسمح للأطباء والممرضات أن يتخصصوا بدرجة أكبر في مجالهم.

وفي هذه المستشفى، يؤمنون بأن أسرع طريقة للشفاء من الفتق هي أن يمشي المريض قدر المستطاع. لذلك، تجد المرضى يمسكون بسوائلهم الوريدية ويتمشون في المستشفى! فقبل العملية، لن تجد ممرضة أو أي شخص آخر ينقل المريض على كرسي متحرك إلى حجرة العمليات، وإنما ستجد المريض نفسه ينقل سائله الوريدي ويجره إلى غرفة العمليات بنفسه.

ابتكر الجراحون في مستشفى شولدايس تقنية خاصة لإجراء عمليات الفتق. فهم يستطيعون إجراء العملية بدون تخدير كلي وإنما يحتاجون فقط إلى تخدير موضعي. وهذا يعني أنهم يجرون العملية للمريض بينما هو مستيقظ! وبينما يقبع المريض لإجراء العملية، تقوم إحدى الممرضات بالتحدث معه: "كيف حال أسرتك؟ وكم عدد الأطفال لديك؟".

وعندما ينتهي الأطباء من إجراء العملية، يقوم المريض مرة أخرى بجر سائله الوريدي ويسير عائداً إلى حجرته!

وفي الأيام القليلة التالية، تشجع المستشفى المرضى على السير في داخلها. فلا توجد أجهزة تليفزيون في الغرف. فإذا أراد المريض مشاهدة التليفزيون، فعليه أن يسير حتى غرفة التليفزيون العامة. وإذا شعر المريض بالجوع، فإنه لا يستطيع أن يتصل بخدمة الغرف، وإنما عليه أن يجر سائله الوريدي وينتقل إلى غرفة الغذاء العامة. وعندما يريد أن يجري اتصالاً هاتفياً، فعليه أن يسير حتى الهاتف العمومي.

يتعافى المرضى في هذه المستشفى في نصف الوقت مقارنة بالمستشفيات الأخرى التي تجري نفس العملية، وهذا ما يقدره المرضى. لقد حققت المستشفى سمعة رائعة للعناية والاهتمام التي يوليها الأطباء والممرضات للمرضى. والمرضى راضون عن المستشفى لدرجة أنهم أقاموا حفلاً تجمع فيه المرضى السابقون في المستشفى. كم مريضاً تعتقد حضر الحفل؟ لم يحضر مائة أو مائتان فقط، وإنما حضر ما يزيد على ١٥٠٠ مريض.

## إضافة بسيطة...

أظهرت الأبحاث التي أجرتها "كابلان ونورتن" أن ٨٥٪ من الفرق الإدارية تقضي وقتاً أقل من ساعة في الشهر لمناقشة الاستراتيجيات.

# ما يمكنك أن تقيسه يمكنك أن تنفذه

قامت الإدارة العليا في سلسلة مطاعم للدجاج السريع بوضع مقاييس لأداء كل فرع. كان على العاملين في كل فرع أن يراقبوا كم الدجاج المطبوخ الذي يتعين عليهم أن يتخلصوا منه نتيجة لبقائه فترة طويلة دون بيع.

اكتشف مديرو الفروع أفضل طريقة للوفاء بمقاييس الإدارة. بدلاً من أن يحاولوا الترويج للدجاج لبيعه في فترة وجيزة بعد طهيه، فإنهم طلبوا من العاملين ألا يطبخوا الدجاج إلا عندما يطلبه العميل. بهذا الشكل، لن يتم التخلص من أي دجاج، وتم الوفاء بمعدلات الكفاءة التي طلبتها الإدارة العليا، بغض النظر عن حقيقة أن العملاء صاروا غاضبين من اضطرارهم للانتظار لعشرين دقيقة قبل أن يتسلموا وجباتهم، وبغض النظر عن أن الكثيرين منهم لن يعودوا إلى المطعم مرة أخرى.

إن القياس قد يكون جيداً على الورق، ولكنك تحتاج إلى معرفة السلوكيات التي سيؤدي إليها هذا القياس داخل الشركة.

### إضافة بسيطة...

كان الضباب كثيفاً للغاية، وكان أحد السائقين يتبع الأضواء الخلفية للسيارة التي أمامه. استمر الحال هكذا حتى توقفت السيارة الأمامية فجأة وارتطمت السيارتان ببعضهما البعض. عندها نزل السائق الخلفي وصرخ في السائق الأمامي قائلاً: "لماذا لم تعطِ إشارة قبل التوقف؟".

هنا صرخ فيه السائق الآخر: "ولماذا أعطي إشارة؟ إنني داخل جراجي الخاص!".

كم مرة تتبع الشركات أحدث الصرعات الإدارية بدون أن تفهمها بالفعل؟

# درس زيروكس

لقد كانت زيروكس تحتكر سوق آلات التصوير التي تستخدم الورق العادي تقريباً في السبعينيات من القرن العشرين. كانت الشركة تؤجر آلات التصوير لعملائها بدلاً من أن تبيعها لهم، وكانت تكسب من كل نسخة يقومون بتصويرها. كانت الشركة تربح من تأجير الآلات، وتربح أيضاً من بيع الأدوات المساندة مثل خراطيش الحبر. ومع ذلك، كانت هناك مشكلة بسيطة: كانت الآلات تتعطل كثيراً.

تساءلت الإدارة عن الإجراء المناسب الواجب اتخاذه حيال هذه المشكلة. بدلاً من إعادة تصميم الآلات لكي تقل أعطالها، فإنهم رأوا فرصة جديدة للربح. فقد سمحوا للشركات أن تشتري آلات التصوير بدلاً من تأجيرها، ثم قاموا بتأسيس فرع مستقل للخدمة والصيانة لإصلاح الآلات التي تتعطل في موقع العميل.

ولأن الطلب على آلات التصوير كان كبيراً، فإن قسم الصيانة أصبح يسهم بقدر كبير في الأرباح الإجمالية لشركة زيروكس. بالإضافة إلى هذا، فإن العملاء كانوا في الغالب يشترون آلة تصوير ثانية بحيث يستخدمونها في حالة تعطل الآلة الأولى.

من وجهة النظر المالية، كان العمل يبدو رائعاً. فجميع المؤشرات المالية (مثل المبيعات والأرباح والعائد على الاستثمار، وغيرها) كانت تشير إلى أن استراتيجية الشركة ناجحة للغاية.

لقد تعرضت زيروكس لمفاجأة كبيرة عندما دخلت شركة كانون سوق آلات التصوير وقام العملاء بسرعة بالتخلي عن آلات زيروكس ذات الجودة الأدنى واشتروا آلات كانون ذات الجودة الأعلى.

لقد تعلمت زيروكس درساً قاسياً أنه لا يكفي أن تكون المؤشرات المالية للشركة جيدة. ففي ذلك الوقت، رغم أن مؤشرات الشركة المالية كانت تبدو جيدة، فإن العملاء كانوا غير راضين عن آلات التصوير، وكان الموظفون غير سعداء لأنهم كانوا مضرين للتعامل مع الكثير من الشكاوى.

لو أن شركة زيروكس كانت تقيس رضا العميل والموظفين لأدركت أن لديها مشكلة.

بعد أن دخلت شركة كانون السوق، قامت زيروكس بتغيير رئيسها التنفيذي. ركز الرئيس التنفيذي الجديد على إيجاد منظور أكثر توازناً للعمل، وتمكنت زيروكس من العودة مرة أخرى إلى السوق، ولكنه كان درساً مكلفاً.

## إضافة بسيطة...

في زيروكس، ٣٠٪ من مرتبات الإدارة الآن مرتبطة برضا العميل. إنهم جادون في ذلك! زيروكس هي أيضاً الشركة الوحيدة التي فازت بجوائز جودة في أوروبا وأمريكا واليابان.

# البومة وفرس النهر والفراشة

كانت هناك بومة وفرس نهر وفراشة تعيش في الغابة. كان فرس النهر يسبح سعيداً في النهر ذات يوم عندما جاءت فراشة جميلة ووقفت على أنفه. انبهر فرس النهر بجمال الفراشة ووقع في حبها فوراً. وكما هي حال المحبين دائماً، أصبح فرس النهر محتاراً لأيام ولم يعرف ماذا يفعل.

في النهاية، قرر فرس النهر أن يزور البومة العجوزة الحكيمة ويطلب منها النصيحة. انطلق فرس النهر في الغابة حتى وصل إلى الشجرة التي تعيش فيها البومة الحكيمة ثم ضرب الشجرة بعنف حتى يوقظ البومة. انزعجت البومة من إيقاظها بهذا الشكل وخرجت تفرك عينيها.

قال فرس النهر: "يجب أن تساعديني أيتها البومة الحكيمة". ردت البومة: "ما الأمر؟".

"لقد وقعت في حب الفراشة الجميلة ولا أعرف ماذا أفعل".

نظرت البومة إلى فرس النهر وبدأت تفكر في المشكلة. وبعد كثير من التروي والتفكير قالت: "يجب أن تغير نفسك إلى فراشة".

فرس النهر، بعد أن ابتهج لوجود حل لمشكلته، شكر البومة وبدأ يسلك طريق العودة. وفي منتصف الطريق، توقف وشعر بالحيرة وعاد إلى شجرة البومة. مرة أخرى، ضرب الشجرة بعنف لكي يوقظ البومة. ظهرت البومة وعندما رأت فرس النهر سألته: "ما الأمر الآن؟".

قال فرس النهر: "لقد نسيت شيئاً". ردت البومة قائلاً: "أنا لا أنسى شيئاً أبداً". أجاب فرس النهر: "لقد نسيت أن تخبريني كيف أغير نفسي إلى فراشة".

ردت البومة قائلة: "أنا أضع الاستراتيجيات، ولا أتورط في تفاصيل التنفيذ"، ثم عادت برشاقة إلى شجرتها.

## إضافة بسيطة...

لن تكون لديك استراتيجية حتى تقول "لا".

الاستراتيجية تحدد الإجراءات التي يجب أن تتخذها لكي تحقق أهدافك. فإذا لم تكن الاستراتيجية واضحة في ذهنك، فإنك لن تعرف متى تقول "نعم" ومتى تقول "لا" للمبادرات المختلفة.

# حرب فيتنام

بعد عشرين سنة من نهاية حرب أمريكا وفيتنام، عاد عقيد أمريكي لفيتنام للمرة الأولى. وفي أثناء زيارته تلك، قابل أحد القادة الفيتناميين الذين كان يحاربهم. عندها سأله العقيد الأمريكي بفضول: "كيف كنتم تنقلون قواتكم رغم أننا كنا ندمر كل الجسور التي تبنوها؟".

شرح القائد الفيتنامي الاستراتيجية التي كان ينتهجها: "لقد أدركنا أننا إذا أعدنا إنشاء الجسور بالشكل المعتاد فإنكم ستقومون بقصفها مرة أخرى. وإذا أعدنا إنشاءها مجدداً، فإنكم ستقصفونها مرة أخرى. لم يكن باستطاعتنا التغلب عليكم في هذا الأمر لأنكم كنتم متفوقين جوياً. لذلك، كان علينا أن نغير من استراتيجيتنا".

سأل العقيد الأمريكي عن هذه الاستراتيجية الجديدة.

"لقد كنا نبني الجسور على عمق قدم واحدة تحت الماء بحيث لا يمكن رؤيتها من الجو وفي نفس الوقت تستطيع قواتنا العبور عليها".

عند تطوير استراتيجيتك، يجب ألا تطورها بمعزل عن منافسيك. يجب أن تحدد نقاط القوة في المنافسين وتقابلها. فمثلاً، عندما قامت شركة كوماتسو بالهجوم على حصة السوق الخاصة بشركة كاتربيلار، فإنها بدأت أولاً في المناطق التي كان لكاتربيلار وجود بسيط فيها أو لم يكن لها وجود، وبنت عملها أولاً قبل أن تتنافس بشكل مباشر مع كاتربيلار.

### إضافة بسيطة...

"اعرف عدوك، تعرف نفسك"، هكذا قال صن تسو في كتاب "فن الحرب". لماذا يقول صن تسو اعرف عدوك أولاً قبل أن تعرف نفسك؟ إذا لم تعرف نقاط القوة في عدوك، فإنك لن تعرف نقاط قوتك أنت بالمقارنة به.

# راي روك يعرف الفائزين

واحد من أنجح استراتيجيات العمل في العالم تم إنشاؤها بواسطة "راي روك" عندما دمج خبرته في مجال صنع مخفوق الحليب مع خبرة الإخوة ماكدونالدز في صنع سندوتشات الهمبرجر وقاموا بتأسيس امبراطورية ماكدونالدز.

ففي العشرينيات من القرن العشرين، كان راي روك يعمل كرجل مبيعات للأكواب الورقية. وبعد ذلك، دخل في مجال بيع آلات مخفوق الحليب والتي تستطيع أن تخلط عدة مخفوقات مختلفة معاً. في ذلك الوقت، تعرف على الإخوة ماكدونالدز حيث باع لهم إحدى آلاته.

لقد كان راي مبهوراً بجودة الأطعمة التي تقدمها ماكدونالدز، وبالطابور الطويل للعملاء. لذلك، ترك عمله الذي استمر فيه ٣٠ عاماً وأصبح شريكاً للإخوة ماكدونالدز، وفي النهاية اشترى شركتهم.

لقد تمكن راي من إدراك التطورات الديموجرافية السريعة التي كانت تحدث في ذلك الوقت، وتمكن من إدراك حتمية انتشار الوجبات السريعة، واقتنص الفرصة وحقق النجاح.

تفتخر شركة ماكدونالدز الآن بمنتجاتها لدرجة أنها تُسمي مركز التدريب الخاص بهم "جامعة الهمبرجر".

## إضافة بسيطة...

بعد كل ما قلناه وفعلناه، هناك المزيد لنقوله ونفعله.

# أديسون والمصباح الكهربائي

بعد اختراع أول مصباح كهربائي، واجه أديسون تحدياً جديداً يتمثل في إنشاء سوق لهذا الاختراع الجديد في وسط مستخدمين يعتمدون على الإضاءة بالغاز.

كان المصباح الكهربائي يكلف ١,١٠ دولار لإنتاجه في العام الأول، ولكن أديسون كان يبيعه بـ ٤٠ سنتاً فقط لأنه أدرك أن المستخدمين لن يتحولوا من الغاز إلى المصباح الكهربائي إذا كان ذلك سيكلفهم كثيراً. وفي العام الثاني، تمكن أديسون من تقليل تكلفة إنتاج المصباح إلى ٨٠ سنتاً، وفي العام الثالث تمكن من تخفيضها إلى ٥٠ سنتاً. لقد كانت استراتيجيته البيعية ناجحة ولكنه كان لا يزال يخسر في كل عملية بيع.

استمر الأمر حتى العام الرابع حتى تمكن أديسون أخيراً من تخفيض التكلفة إلى ٣٧ سنتاً. لقد استمر أديسون يبيع منتجه بخسارة لمدة ثلاث سنوات. ولو أنه صمم على بيعه بسعر التكلفة ١,١٠ دولار، فلربما ما كان المصباح الكهربائي لينتشر أبداً.

## إضافة بسيطة...

في الصين اليوم، تكافح شركة جينرال إلكتريك (وهي الشركة التي بدأها أديسون) لبيع المصابيح الكهربائية وتأسيس وجود لها في السوق لأن السوق المحلية تستطيع إنتاج المصابيح بسعر أرخص.

# فندق صممه مسافرو العمل لمسافري العمل

مجموعة فنادق ماريوت لديها استراتيجية تضمن لها النجاح في كل قطاع من السوق. وسلسلة ماريوت كورتيارد مثال على ذلك.

لقد تم تصميم سلسلة ماريوت كورتيارد لرجال الأعمال. إنهم لا يبنون الفنادق أولاً ثم يعدلونها لكي تتناسب مع رجال الأعمال، وإنما يقومون بتصميمها من البداية لتتناسب مع احتياجاتهم. وهم يفعلون هذا عن طريق سؤال العملاء المحتملين عن الأشياء المهمة لهم وعن الأشياء التي يحتاجونها (ولا يحتاجونها) في غرفهم.

ومن خلال دراستهم أخبرهم رجال الأعمال، على سبيل المثال، أنهم يحتاجون هاتفاً واحداً فقط في كل غرفة (مع جعل سلكه طويلاً بحيث يتمشى العميل في الغرفة أثناء الكلام). وبالنسبة للأشياء البسيطة التي يتم وضعها في الحمام فإنهم لا يستخدمونها وإنما يحملونها معهم لأطفالهم. وقد طلب رجال الأعمال أيضاً توفير القهوة الساخنة بشكل دائم، وطلبوا مخارج للكهرباء في مكان مريح بجوار المكتب. وأرادوا أن تكون ديكورات الغرف مريحة ولكن ليس بالضرورة مكلفة، كما طلبوا منطقة صغيرة للجلوس.

وبالاستماع إلى آلاف العملاء، تمكنت ماريوت كورتيارد من تكوين سلسلة فنادق ناجحة للغاية والتي لا تتوافق فقط مع احتياجات عملائها وإنما تزيد عن توقعاتهم أيضاً.

الآن، تقوم الشركة بالترويج لهذه السلسلة من الفنادق باستخدام شعار "فنادق صممها مسافرو العمل لمسافري العمل".

## إضافة بسيطة...

"هناك ثلاث طرق فقط لزيادة أعمالك:

1. *زيادة عدد العملاء؛*
2. *زيادة متوسط حجم عمليات البيع لكل عميل؛*
3. *زيادة عدد المرات التي يعود فيها العملاء للشراء مرة أخرى.*

– جاي أبراهام

# توقف وركز

ظل المدير يعمل طوال اليوم على إتمام بعض أوراقه. وعندما انتهى، قرر أن يفتح النافذة ويدع بعض الهواء المنعش يدخل إلى الغرفة. وبعد عدة دقائق، دخلت دفقة من الهواء الخفيف فأطاحت بالأوراق من فوق المكتب إلى الأرض. اندفع المدير إلى الورق وقام بجمعه بحرص ووضعه فوق المكتب.

وبمجرد أن وضع الورق على المكتب، دخلت دفقة أخرى من الهواء وأطارت الورق مرة أخرى. قفز المدير مرة أخرى وجمع الورق ووضعه على المكتب. وقبل أن يتحرك من مكانه، أطاح الهواء بالورق مرة أخرى.

ما الذي يتعين على المدير أن يفعله؟

الإجابة بسيطة. يجب أن يغلق النافذة أولاً قبل أن يجمع الورق. ولكن المشكلة أنه يخاف على الورق وينشغل به جداً لدرجة أنه لم يتوقف ويفكر في الإجراء الصحيح.

ما العمل الإضافي الذي تنشغل به طوال اليوم ولكن يمكنك التخلص منه إذا توقفت وركزت؟

## إضافة بسيطة...

هناك أربع درجات للنقلة الثقافية:

*الدرجة الأولى - الوعي: "سمعت عنه".*

*الدرجة الثانية - المشاركة: "جربته".*

*الدرجة الثالثة - التفضيل: "أؤمن به".*

*الدرجة الرابعة - الولاء: "الفوز به".*

# بيبسي تتولى القيادة

تتنافس شركتا بيبسي وكوكاكولا بهمة ونشاط في كل مكان حول العالم وكل منهما تسعى للحصول على ميزة تنافسية على الأخرى. وحرب "الكولا" كما يسمونها وفرت لنا العديد من الدروس في التسويق والاستراتيجية.

في بداية السبعينيات من القرن العشرين، بدأت شركة بيبسي في دراسة سلوك المستهلكين عن كثب لأول مرة.

لقد لاحظت الشركة أن العملاء الذين يشترون بيبسي كانوا يكملون كل الزجاجات التي يشترونها، سواء كانوا يشترون عدة زجاجات أو عشرات منها. لذلك، فإن التحدي الذي واجه بيبسي كان هو محاولة العثور على طريقة تدفع المستهلكين لشراء المزيد.

لقد بحثت الشركة أيضاً عن العامل الذي يحدد عدد الزجاجات التي يشتريها العملاء، واكتشفوا أنه ليس السعر وإنما عدد الزجاجات التي يمكن للمستهلك أن يحملها في المرة الواحدة.

وبعد الوصول إلى هذا التبصر في سلوكيات المستهلكين، غيرت شركة بيبسي العبوات الزجاجية إلى عبوات بلاستيكية، وأتاح لها هذا التغيير أن تجمع عدداً أكبر من العبوات في عبوة أكبر، بدلاً من العبوة التي تضم ست زجاجات.

ومن الفوائد الأخرى التي حصلت عليها شركة بيبسي –وربما أكبر فائدة– أنها تمكنت من إضعاف جاذبية زجاجة كوكاكولا الصغيرة، التي كانت منتشرة للغاية في الستينيات والسبعينيات من القرن العشرين.

## إضافة بسيطة...

في العشرينيات من القرن الماضي، تمت دعوة شركة كوكاكولا لشراء شركة بيبسي بسعر معتدل. وفي حركة خرقاء مكلفة للغاية، رفضوا العرض.

اليوم، رؤية كوكاكولا هي جعل منتجهم في متناول يد الجميع في كل مكان حول العالم. ورؤية بيبسي هي أن تتغلب على كوكاكولا.

# اليابان وأهدافها الاستراتيجية

بعد الحرب العالمية الثانية، كانت الحكومة والصناعة في اليابان قد تعرضت للتدمير، وكان الاقتصاد في حالة فوضى. بدأت اليابان في إعادة بناء نفسها باستثمارات من الولايات المتحدة وغيرها من الدول، ولكن بعد ١٥ عاماً، كانت السلع الإلكترونية من اليابان قد اشتهرت بأنها تتعطل بسرعة ولا يعتمد عليها.

بعد ذلك، أصبحت اليابان ثاني أكبر اقتصاد في العالم. وقد حققوا هذا عن طريق تطوير مجموعة من الأهداف الاستراتيجية وشجعوا الناس على العمل بكد على تحقيقها.

في الخمسينيات من القرن العشرين، حددوا لأنفسهم هدفاً أن يكونوا رقم واحد في صناعة النسيج. وقد حققوا هذا.

وفي الستينيات، حددوا لأنفسهم هدفاً أن يكونوا رقم واحد في العالم في صناعة الصلب. وقد حققوا هذا.

في السبعينيات، حددوا لأنفسهم هدفاً أن يصبحوا رقم واحد في إنتاج محركات السيارات. تأخروا في تحقيق هذا الهدف عاماً واحداً وتمكنوا من تحقيقه في ١٩٨٠.

في الثمانينيات، حددوا لأنفسهم هدفاً أن يصبحوا رقم واحد في الصناعات الإلكترونية. وقد حققوا هذا.

استمرت الحكومة اليابانية في إعادة تحديد الهدف الاستراتيجي للدولة واستمرت في إعادة اكتشاف نفسها.

في التسعينيات من القرن العشرين، تعرضت اليابان لعقد كامل من الكساد. هناك الكثير من الآراء حول السبب في هذا، ولكن العديد من المستثمرين يعتقدون الآن بأن اقتصاد اليابان سيعاود النمو. إن الهدف الذي نركز عليه هنا هو أنك عند تطوير أهداف استراتيجية يجب ألا تسترخي وتحتفل بنجاحك لفترة طويلة.

## إضافة بسيطة...

الخطوط الجوية السنغافورية هي واحدة من أنجح شركات الطيران في العالم، ولديها فلسفة تقول: "لن نسترخي أبداً". فالشركة لا تستمر في الاحتفال بإنجازاتها طويلاً لأنها تعلم أن التحدي التالي قريب للغاية.

# الكمثرى هي الرابحة

مزارع فاكهة حديث العهد بالزراعة كان يطلب مشورة المزارعين الأقدم منه حول نوع الفاكهة التي سيزرعها هذا العام. كان هناك إجماع أنه يجب أن يزرع الخوخ، لأن المعروض من الكمثرى كان كثيراً للغاية. شكر المزارع المبتدئ المزارعين الأقدم منه ثم قام بزرع الكمثرى.

لماذا؟ لأنه أدرك أن الجميع ينوون زراعة الخوخ وبالتالي سيكون المعروض منه كبيراً. في هذا العام، كانت الكمثرى شحيحة وجنى المزارع الكثير لقاء محصوله.

لقد سار المزارع المبتدئ ضد الرأي السائد لصالح المنطق المستقبلي. لقد فكّر فيما سيكون مهماً في الغد، وليس في المهم اليوم.

## إضافة بسيطة...

في عام ١٩٦٩، حددت إليزابث كوبلر-روس خمس مراحل مختلفة يمر بها الإنسان عندما يواجه تغييراً مفاجئاً مأساوياً ومؤلماً:

١. *الإنكار - "هذا لا يحدث لي".*

٢. *الغضب - "لماذا أنا!"*

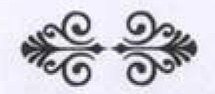
٣. *عقد الصفقة - "أعطني فرصة أخرى... من فضلك؟"*

٤. *الإحباط - "لم يعد لدي أمل بعد الآن".*

٥. *القبول - "لقد آن الأوان لتجاوز هذه المحنة".*

رغم أن هذه المراحل تكون أوضح عندما يمر الإنسان بتغيير مؤلم، فإن الملاحظة الدقيقة تبين لنا أن الناس يمرون بهذه المراحل عندما يفقدون أي شيء، سواء وظيفة أو حتى سلسلة مفاتيحهم. وفي كل مرحلة، يحتاج الإنسان إلى استراتيجيات تواصل وقيادة مختلفة.

# الفصل ٦



# الرؤية والقيم

لم يتم الاعتراف إلا حديثاً بالرؤية والقيم كعناصر أساسية للنجاح في العمل. ورغم هذا، فإن هذين المفهومين ليسا جديدين. والتحدي الذي تواجهه الشركات ليس هو التعبير عن رؤيتها وقيمها فقط، وإنما العيش بها. الرؤية هي الحالة المستقبلية المرغوبة للشركة، والقيم هي المبادئ الإرشادية وراء الإجراءات اليومية.

*"الرؤية مجانية. لذلك، فإنها ليست ميزة تنافسية بأي طريقة أو شكل".*

**– بيل جيتس**

# نيلسون مانديلا!

لمدة ٢٧ عاماً، عانى نيلسون مانديلا من التعذيب والإذلال والسجن على أيدي حكومة جنوب إفريقيا البيضاء. لقد ظل مانديلا يدافع عن رؤيته وقيمه حتى في الوقت الذي تجاهل فيه بقية العالم محنته.

لقد آمن مانديلا بأن التفرقة العنصرية شيء بغيض وأن جنوب إفريقيا يجب أن تكون أمة تساوي بين مواطنيها. وفي نهاية المطاف، وبعد سنوات عديدة، حصل مانديلا على حريته، وتحول من سجين في الدولة إلى رئيس الدولة. لم تعد هناك تفرقة عنصرية في جنوب إفريقيا.

إن التمسك برؤيتك ومبادئك قد لا يكون سهلاً، رغم أن قليلين منا هم من سيتعرضون لاختبار مشابه للاختبار الذي تعرض له مانديلا. ولكن في كل الأحوال، ستجد أن قيمة الشخصية ستتعرض دوماً للاختبار والتحدي. وللحصول على إلهام يقويك، تذكر كفاح مانديلا.

## إضافة بسيطة...

إذا كانت الرؤية هي ما نريد أن نكونه، فإن المهمة هي ما نحن عليه، والقيم هي الخطوط الإرشادية لنا.

– بريدجز بيزنس كونسلتانسي

# الأم تريزا

ذات يوم، ذهبت الأم تريزا إلى الخباز المحلي لتطلب منه خبزاً للأطفال الذين يتضورون جوعاً في دار الأيتام. كان الخباز قد ثار غضبه من الناس الذي يتسولون الخبز دوماً منه، لذلك فقد بصق في وجه الأم تريزا ورفض إعطاءها أي خبز. أخرجت الأم تريزا منديلها بهدوء ثم مسحت البصقة من وجهها وقالت للخباز: "حسناً، هذا كان لي. والآن، ماذا عن الخبز للأيتام؟". شعر الخباز بخجل شديد من رد فعلها، وأعطاها الخبز الذي أرادت.

اسأل نفسك كيف كنت ستتصرف في مثل هذا الموقف. معظم الناس كانوا سيصرخون في وجه الخباز وربما ضربوه. أما الأم تريزا، فإن إطعام الأطفال الذين يتضورون جوعاً كان أهم كثيراً من كبريائها.

## إضافة بسيطة...

٧٠ في المائة من جميع شركات فورتشن ٥٠٠ لديها بيانات للرؤية والقيم.

# نزاهة ترومان

في عام ١٩٤٨، كان الرئيس هاري ترومان يتنافس لإعادة انتخابه رئيساً للولايات المتحدة الأمريكية. كان منافسه في هذه الانتخابات هو توماس ديوي.

كان ترومان متأخراً عن ديوي في استطلاعات الرأي، وكانت الروح المعنوية في معسكر ترومان متدنية للغاية. وكلما طلب الرئيس آخر الأخبار، كان أحد موظفيه الكبار يخبره بأن الموقف سيئ. وما جعل الموقف يزداد صعوبة أنه لم يكن هناك تمويل متبقٍ لكي يدفع ترومان مقابل أحاديثه الإذاعية. وقد قال له مساعدوه إنهم لا يستطيعون إدارة الحملة الانتخابية بدون تمويل. وعندما سمع ترومان ذلك رد عليه بثقة قائلاً: "ولكننا نفعل هذا بالفعل الآن، أليس كذلك؟".

وعندما وصلت الأمور إلى أحلك لحظاتها في البيت الأبيض، تلقى ترومان مكالمة من أحد الأغنياء، والذي كان مشهوراً بإسهاماته. لقد عرض الرجل ٢٠٠٠٠ دولار لتمويل حملة ترومان، ولكنه ألمح أنه في المقابل لهذا التبرع السخي يتوقع الموافقة على قوانين تشريعية معينة. ورغم أن ترومان كان في حاجة ماسة للغاية للمال، فإنه قال للمتصل بصورة حازم: "يمكنك أن تساهم بأي مبلغ تريده، ولكنني لن أعقد معك أي اتفاق".

لقد كان تصرف ترومان مثل الشرارة الكهربائية أشعلت الحماس في موظفيه. لقد تغير جو الحملة الانتخابية فجأة، ووجد أعضاء الحملة أملاً جديداً.

في اليوم التالي، تلقى ترومان مكالمة من رجل أعمال غني آخر، والذي قال لترومان أنه علم بموقفه من رجل الأعمال الأول، وأخبر ترومان أنه هو الرجل الذي يتمنى رؤيته في البيت الأبيض. وأخبر المتصل ترومان أنه سيقدم إسهاماً كبيراً لحملته وأنه سيشجع أصاحبه الأغنياء على أن يحذوا حذوه.

لقد تمكن ترومان من الاستمرار في خطبه الإذاعية لأن الأموال بدأت تتدفق عليه. واستمر ترومان في حملته حتى حقق أكبر فوز في انتخابات الإعادة في التاريخ السياسي الأمريكي.

## إضافة بسيطة...

تشير التقديرات إلى أن حوالي ٥٠ في المائة يعملون في الوظيفة الخطأ. هل أنت منهم؟

# أسلوب هيوليت باكارد

بيل هيوليت وديف باكارد مهندسان صديقان تخرجا من جامعة ستانفورد. وعندما قررا أن يبدءا شركتهما لم يكونا يعرفان النشاط الذي ستمارسه الشركة. لقد رأيا فقط أن إنشاء شركة ستكون فكرة جيدة.

ولقد قررا أن يحتكما إلى القرعة ليحددا اسم من يظهر أولاً في بيان إصدار الشركة. كان كلاهما في السادسة والعشرين من العمر. وللسنوات الثلاث الأولى، عملا في جراج، والذي أصبح الآن من العلامات التاريخية في بالو ألتو بولاية كاليفورنيا (والتي أصبحت فيما بعد وادي السيليكون). وكان عدد موظفيهما قد وصل إلى ١٧ موظفاً.

لقد بدءا يبحثان عن أي منتجات لبيعها، وفي البداية باعا معدات لحام، ومرسلات راديو، ومعدات طبية وغيرها. وقد باعا أي شيء يجني لهما قدراً من المال يكفي لدفع فواتيرهما.

كانت أول عملية بيع كبيرة بالنسبة لهما هي بيع ثمانية أجهزة أوسيليسكوب صوتية لشركة والت ديزني، وذلك لاستخدامها في فيلم "فانتازيا". وقد أنعشت الحرب العالمية الثانية مبيعاتهما. وفي عام ١٩٥٧، تم عرض أسهم شركتهما للجمهور لأول مرة.

وقد وضع كل من بيل وديف بيان قيم، سُمي فيما بعد "أسلوب إتش بي"، وهو يحتوي على "الواجبات الأربعة":

١. *يجب على الشركة أن تحقق نمواً مربحاً.*

٢. *يجب على الشركة أن تحقق أرباحها من خلال الإسهام التكنولوجي.*

٣. *يجب على الشركة أن تقدر وتحترم النمو الشخصي للموظفين، وتسمح لهم بالمشاركة في نجاح الشركة.*

٤. *يجب على الشركة أن تعمل كمواطن عاقل وحصيف في المجتمع.*

إن بيل هيوليت وديف باكارد لم يكتفيا بكتابة هذه القيم فقط، وإنما عملا على التأكد من أن شركتهما تعيش هذه القيم بالفعل.

واليوم، تضم شركة هيوليت باكارد ما يزيد عن ٩٨٠٠٠ موظف حول العالم، وتزيد مبيعاتها السنوية عن ٢٥ مليار دولار.

## إضافة بسيطة...

في العديد من الشركات، يكون بيان الرؤية مجرد بيان علاقات عامة يتم وضعه في مدخل الشركة أو المصنع. إن الرؤية الناجحة هي التي تصبح الأساس الذي يتم بناء الشركة عليه، وتصبح المحك الذي تمر عليه عملية اتخاذ القرار.

# أي بي إم

في عام ١٩١٤، كانت هناك شركة تُسمى Computing-Tabulating-Recording Company تبيع الموازين والساعات. وفي هذا العام، انضم إليها السير توماس واتسون، والذي تم تعيينه ليكون مديراً عاماً من وظيفته السابقة كمسئول ثاني في شركة NCR. وفي خلال عام واحد، أصبح واتسون رئيساً للشركة وبدأ رحلة كان لها أثر استثنائي على الطريقة التي تتم بها الأعمال في كل مكان في العالم.

فتحت تأثير واتسون، اتسعت شركة C-T-R ونمت. وفي عام ١٩٢٤، قررت الشركة تغيير اسمها إلى International Business Machines (وكانت تُختصر IBM). لقد كان لدى السير توماس واتسون رؤية بدت في عام ١٩٢٤ مستحيلة. حتى ابنه كان متشككاً في إمكانية تحقيقها.

يقول ابنه: "لقد عاد أبي من العمل، وحيا أمي، ثم أعلن بفخر أن شركة Computing-Tabulating-Recording ستغير اسمها من الآن فصاعداً إلى الاسم الفخم International Business Machines. عندها وقفت في ردهة غرفة المعيشة أقول في سري: هذه الشركة الصغيرة؟".

"فمنذ ثلاث سنوات فقط، كانت الشركة على وشك الإفلاس".

قرب نهاية حياته، سألوا السير توماس واتسون عند أية نقطة بالضبط شعر بأن شركة أي بي إم ستكون ناجحة هكذا. أجاب ببساطة: "منذ البداية تماماً".

في عام ١٩٥٦، أصبح توم واتسون الصغير رئيساً تنفيذياً لشركة أي بي إم. وبعد عدة سنوات بسيطة، قام توم بأكبر مقامرة في تاريخ الشركة، حيث وضع مستقبل الشركة كله

رهاناً على منتج واحد جديد، إذا نجح كان سيجعل معظم منتجات الشركة الأخرى عتيقة الطراز. كان هذا المنتج هو System/360، وهو عائلة من أجهزة الكمبيوتر الصغيرة إلى متوسطة الحجم، والتي تم الإعلان عنها في عام ١٩٦٤، وكانت نقلة ضخمة من أجهزة الكمبيوتر العملاقة التي كانت مستخدمة في هذا الوقت.

لقد وصفت مجلة فورتشن هذه الخطوة بأنها "رهان الخمسة مليارات دولار في أي بي إم، وربما أنه أكبر قرار به مخاطرة في تاريخ الأعمال الحديثة". ولكن هذا الرهان آتى ثماره. فمنذ عام ١٩٨٣ وحتى ١٩٨٦، كانت شركة أي بي إم هي "أكثر الشركات التي تحظى بالإعجاب" في مجلة فورتشن.

وفي نهاية عقد الثمانينيات من القرن العشرين، أصبحت شركة أي بي إم مبالغة بالثقة في تحديد توقعات العملاء. فقد التزمت الشركة بعملها الرئيسي في أجهزة الكمبيوتر العملاقة في حين أن العملاء كانوا يريدون الانتقال إلى أجهزة الكمبيوتر الشخصية.

وكنتيجة لهذا، كان على الشركة أن تمر بعدة عمليات تخفيض في الإنتاج وتصغير في الحجم وتغييرات في القمة في بدايات التسعينيات من القرن السابق.

وكما أوضح بوراس وكولينز في كتابهما Built to Last، فإن الشركات الناجحة يجب أن تمر دوماً خلال دورات من الأداء القوي والضعيف. وقد بدأت شركة أي بي إم اليوم في النمو مرة أخرى.

## إضافة بسيطة...

في الستينيات من القرن العشرين، كانت شركة أي بي إم تقوم فقط بتعيين الموظفين المتزوجين الذين لا يشربون والذين يرغبون في قضاء عطلات نهاية الأسبوع في نوادي الشركة الاجتماعية.

# جون كينيدي

في عام ١٩٦١، شارك جون كينيدي الشعب الأمريكي في رؤيته لعصر الفضاء: "أنا أؤمن بأن هذه الأمة يجب أن تلزم نفسها بتحقيق هدف، قبل أن ينقضي هذا العقد، وهو إرسال رجل إلى القمر وإعادته سالماً إلى الأرض".

لقد أصبحت هذه الجملة القصيرة بيان مهمة ألهم الشعب الأمريكي، في سباقه مع الروس، إلى إرسال أول رجل إلى القمر. وقد كان الجزء الخاص بعودة الرجل إلى الأرض سالماً مهماً بالنسبة لرجال الفضاء!

لقد حاول أحد الصحفيين أن يعرف مدى تأثير رؤية الرئيس على العاملين في وكالة ناسا، فقام بزيارة مقر الوكالة. لقد لاحظ أن المهندسين والعلماء يعملون بسرعة محمومة. ولكن أكثر شيء أثار دهشة الصحفي هو عامل النظافة الذي كان يمسح الأرضية.

لقد توقف الصحفي وسأل عامل النظافة: "ماذا تفعل هنا؟". عندها رفع عامل النظافة هامته ونظر إلى عين الصحفي مباشرة وقال: "أنا أساعد في إرسال أول رجل فضاء إلى القمر".

لقد كانت رؤية جون كينيدي قوية للغاية وألهمت العاملين في كل مكان. ورغم أن جون كيندي قد تعرض للاغتيال في عام ١٩٦٣، فإن رؤيته لم تمت معه. ففي عام ١٩٦٩، حقق الشعب الأمريكي حلمه. لقد ألهمت رؤية كينيدي كل فرد في أمته، بما فيها عمال النظافة. هل تلهم رؤيتك كل شخص في شركتك؟

## إضافة بسيطة...

**هناك ثلاث مراحل لتنفيذ الرؤية، وهي:**

١. *كتابة الرؤية ومراجعتها.*

٢. *توصيل الرؤية للموظفين وتعليمهم إياها.*

٣. *العمل بالرؤية ومتابعتها.*

# تعيين الموظفين ذوي القيم المناسبة

في كتابه "العميل يأتي ثانياً" Customer Comes Second، يخبرنا هال روزنبلوث عن الوقت الذي كان فيه على وشك تعيين مدير رفيع المستوى. كان لدى روزنبلوث إحساس أن الرجل قد لا يكون مناسباً للوظيفة تماماً، فأراد أن يختبر ذلك فنظم مباراة في الكرة اللينة "سوفت بول".

وفي أثناء المباراة، ظهر المرشح للوظيفة على حقيقته. فعند كل نقطة، كان يسعى أن يكون نجم الفريق، وعندما خسر فريقه ألقى اللوم على كل شخص إلا نفسه.

لقد أنقذت مباراة الكرة اللينة روزنبلوث من ورطة... ولم يقم بتعيين المدير الجديد. إن شركة روزنبلوث إنترناشيونال تضع قيمة كبيرة على اللاعبين الجماعيين، وليس على الناس الذين يسعون إلى سرقة الأضواء من الآخرين.

ومن أفضل الطرق لاكتشاف الطبيعة الحقيقية لأي شخص في مقابلة عمل أن تضعه في تحد تجريبي. فعندما يكون الشخص منخرطاً في التحدي، فإن عقله الباطن لن يفرق بين التحدي وبين الحقيقة، رغم أن العقل الواعي يكون مدركاً لذلك. إن الطريقة التي نتصرف بها أثناء مثل هذا التحدي هي نفس الطريقة التي سنتصرف بها في المكتب أو في البيت. لهذا السبب، يستخدم المدربون الألعاب لمساعدة الموظفين على التعلم.

**إضافة بسيطة...**

"الطريقة التي نفعل بها أي شيء هي الطريقة التي نفعل بها كل شيء".

**– قول مأثور**

# جونسون آند جونسون

في عام ١٩٨٢، مات سبعة أشخاص بعد تناول كبسولات "تالانول" تعرضت للتلوث بمادة السيانيد. دخلت الشركة المنتجة "جونسون آند جونسون" في وضع إدارة الأزمات. وكان رئيس الشركة جيمس بيرك يظهر كل نصف ساعة في مؤتمرات إخبارية لكي يبقي الناس على علم بتطورات الموقف.

كانت هناك عدة إجراءات يمكن أن تتخذها الشركة، ولكنها قررت أن تتبع قيمها. قال بيرك: "نحن نؤمن أن مسئوليتنا الأولى هي تجاه الأطباء والممرضات والمرضى والأمهات والآباء، وكل الآخرين الذين يستخدمون منتجاتنا وخدماتنا".

ورغم أن التقارير أفادت بأن الشركة على وشك أن تخسر حوالي ١٠٠ مليون دولار من أرباحها، فلم تفكر الشركة حتى في مناقشة إجراءاتها في مجلس الإدارة. فقد كان الجميع يعرفون ما يتعين عليهم فعله. فقد تم سحب الدواء من السوق وبدأت الشركة فوراً في ابتكار عبوة جديدة لا يمكن العبث بها.

وبعد ثلاث سنوات، تمكنت الشركة من التعافي واستعادة حصتها في السوق بالكامل، والأهم من ذلك أنها حافظت على ثقة الناس بمنتجاتها. وفيما بعد، تمكنت الشركة من وضع معايير جديدة للسلامة في السوق عن طريق العبوات التي لا يمكن العبث بها، حيث أصبحت من المقاييس الشائعة في الشركات الأخرى.

## إضافة بسيطة...

عندما سئل طلاب ماجيستير إدارة الأعمال في جامعة هارفارد جاك ويلش عن أكثر شيء ندم عليه في سنته الأولى كمدير تنفيذي، أجاب: "لم أتصرف بالسرعة الواجبة".

# بن هوجان

في عام ١٩٤٧، كان بن هوجان يلعب في بطولة الأساتذة الأمريكية في الجولف. اقترب بن هوجان من الحفرة رقم ١٢، وقد كانت حفرة صعبة يجب وضع الكرة بها في ثلاث رميات. زميله في اللعب وصديقه كلود هارمون لعب أولاً.

تمكن هارمون من ضرب الكرة بشكل جميل للغاية بحيث طارت في الهواء ونزلت في الفتحة مباشرة مسجلاً أول إصابة من ضربة واحدة للحفرة رقم ١٢ في مسابقات الأساتذة. أما كرة هوجان، فقد تخطت العلم بعدة أقدام.

وعندما وصل الرجلان إلى منطقة العلم المحيطة بالحفرة، كان تشجيع الجمهور مكثفاً للغاية. التقط هارمون كرته من الحفرة، وبدأ هوجان في التجهيز لرميته. تمكن هوجان من إدخال الكرة في الحفرة.

وعندما بدأ الرجلان يسيران إلى الحفرة رقم ١٣، استدار هوجان لهارمون وقال له: "هل تعلم يا كلود، هذه هي أول مرة أدخل الكرة فيها في رميتين في هذه الحفرة".

هل تتخيل كم التركيز الذي تطلبته هذه الحفرة من هوجان؟

**إضافة بسيطة...**

"اختر الوظيفة التي تحبها ولن تضطر للذهاب إلى العمل يوماً واحداً في حياتك".

**- كونفوشيوس**

# دهن الدجاج

كان هناك أب يسعى إلى كسب قوت عيشه وإطعام أسرته. سمع هذا الأب عن جزيرة مليئة بالألماس فقرر الذهاب إليها. ترك الأب مئونة تكفي أسرته لمدة عام واحد.

بعد أسابيع من السفر عبر البحار، تمكن الأب أخيراً من العثور على الجزيرة. وعندما رأى الألماس، شعر ببهجة شديدة وبدأ يجمع الجواهر التي كانت ملقاة على الأرض مثل الحجارة. وقبل أن يعود إلى أسرته بثروته الجديدة، قرر أن يحتفي بنفسه بوجبة في أفخم فندق في الجزيرة.

بعد أن التهم الأب وجبته، أخرج إحدى ماساته وأعطاها للنادل كثمن للغداء. تعجب النادل وسأله عما يفعله. شرح النادل للأب أن الألماس ليست له أي قيمة في هذه الجزيرة، وأن الشيء الذي له قيمة لديهم فعلاً هو دهن الدجاج. سأله النادل إن كان لديه أي دهن دجاج، لأنه السلعة الأعلى قيمة في الجزيرة. بالطبع لم يكن لدى الأب أي شيء يدفع به فاتورة الطعام، وبالتالي اضطر إلى البدء في العمل لدى الفندق لكي يدفع دينه.

ألقى الرجل ما لديه من ألماس وبدأ العمل في المطبخ. وبعد عدة أشهر، لاحظ مديرو الفندق كفاءته وقدرته على العمل الشاق وقاموا بترقيته.

وبعد عام تقريباً، كان الأب قد دفع دينه وتمكن من ادخار ما يكفي من دهن الدجاج لكي يصبح ثرياً جداً، ومن ثم عاد إلى بيته ليبقى في صحبة أسرته.

عندما علمت أسرته بمقدمه خرجوا لمقابلته في الميناء، ولكنهم شعروا فوراً برائحة غريبة لدرجة أنهم اضطروا إلى إغلاق أنوفهم. فتح الأب الحقيبة وأخرج منها ما لديه من دهن الدجاج وقال لزوجته: "انظري! لقد أصبحنا أغنياء".

أجابت زوجته مستنكرة: "هل أنت مجنون؟ بعد سنة كاملة كل ما تعود به هو دهن دجاج! أين الألماس؟ إن الغرض الأساسي من رحلتك كان هو العثور على الألماس، هل نسيت ذلك؟".

هنا تذكر الرجل رسالته الأصلية، فأدخل يده عميقاً في حقيبته وأخرج منها الماسة الوحيدة الموجودة معه، والتي كانت كافية لدفع الديون والبدء من جديد.

نحن في الغالب ننسى هدفنا الحقيقي في الحياة والأشياء التي نكن لها قيمة فعلية. فتغيب مهمتنا عن أعيننا ونبدأ في التشتت بـ "دهن الدجاج" من حولنا، وهي الأشياء التي تبدو مهمة بشكل مؤقت فقط. يجب على الأفراد والشركات أن يحددوا مهمتهم وقيمهم بوضوح ويبقوا مخلصين لها.

## إضافة بسيطة...

بيان الرؤية كان دوماً موجوداً معنا. على سبيل المثال، هناك فندق صغير يوفر مبيتاً وإفطاراً خارج مدينة واجا واجا في نيو ساوث ويلز في أستراليا، وهو يُعلق صوراً فوتوغرافية على جدران كبائنه. إحدى هذه الصور تعرض مجموعة المتطوعين المحليين لفرقة المطافئ في عام ١٨٨٠، وهم خمسة عشر رجلاً بثيابهم الموحدة وشواربهم الكبيرة، وهم يقفون بفخر أمام عربة الإطفاء التي تجرها الخيول. وفوق العربة مكتوب بحروف كبيرة: "نحن دائماً على أهبة الاستعداد لخدمة المجتمع".

– برندن أتكينز

# مايكل جوردان - الأسطورة

لاعب كرة السلة الأسطورة مايكل جوردان يضع لنفسه معياراً أن يكون أفضل لاعب في الملعب. ولكنه لم يكن دوماً أفضل لاعب.

فعندما كان في المدرسة الثانوية حاول مايكل الانضمام إلى فريق كرة السلة ولكنه فشل في اجتياز الاختبارات بنجاح. هل تتخيل مايكل جوردان يفشل في الانضمام لفريق كرة السلة؟

كان جوردان عازماً على الانضمام للفريق، لذلك ظل طوال العام التالي يستيقظ في السادسة صباحاً ويتدرب قبل الذهاب للمدرسة.

وفي العام التالي، تمكن من الانضمام للفريق.

كم من الطاقة والمجهود أنت مستعد لبذله لتحقيق رؤيتك؟

## إضافة بسيطة...

القيم هي المناطق التي لا يمكننا المساومة فيها.

# أخطاء في شركة ساترن!

لا تسير الأمور دوماً على ما يرام، حتى في أحسن الشركات من حيث الإدارة وأكثرها تركيزاً على الخدمة. وعندما يقع الخطأ، فإن الشركات الجيدة يمكن أن تنتهز الفرصة وتستفيد منه في زيادة ولاء العملاء لها.

اكتشفت شركة ساترن لصناعة السيارات وجود عيب بسيط في الكرسي الأمامي بعد شهر واحد فقط من إنتاجها. كان من الممكن أن تتجاهل الشركة هذا الخطأ البسيط وتنتظر حتى يكتشفه العملاء بأنفسهم ثم يتصلون بمراكز الخدمة وتقوم بإصلاحه لهم، ولكن هذا لا يتوافق مع مقاييس الخدمة العالية التي تفرضها ساترن على نفسها.

قامت شركة ساترن فوراً بإعادة ١٤٨٠ سيارة إلى المصنع لإصلاح الخطأ. أرسلت الشركة خطابات بالبريد المستعجل إلى عملائها (سواء كان العيب الفني موجوداً لديهم أم لا) وعرضت المشكلة على وكلائها باستخدام الدوائر التليفزيونية المغلقة. تمت عملية استدعاء السيارات إلى المصنع بنعومة وسلاسة لدرجة أن الشركة استفادت منها فيما بعد في دعايتها لتوضيح كيف أنها تبذل كل ما في وسعها لإرضاء العميل.

تمكنت شركة ساترن من التعامل مع عملية استدعاء السيارات بشكل جيد للغاية نتيجة لأن الإدارة قد دربت العاملين على سيناريو مشابه قبل عام من حدوث المشكلة وذلك لإجهاض أي مواقف يمكن أن تضر بهدف الشركة، وهو بناء قاعدة عملاء تتميز بالولاء على المدى الطويل.

## إضافة بسيطة...

التنفيذ بدون

... رؤية يساوي الإرباك

... مهارات يساوي القلق

... موارد يساوي الإحباط

... تحفيز يساوي التغيير البطيء

... قيادة يساوي التخبط

... إجراءات يساوي بداية زائفة

# عالم الرياضة

عالم الرياضة World of Sports هو متجر في سنغافورة يضع لنفسه مقاييس مرتفعة لخدمة العميل. ويعزز المتجر هذه المقاييس عن طريق وضع جرس كبير عند مدخل المتجر. وهناك لافتة بجوار الجرس تحث العملاء على أنهم إذا أعجبوا بالخدمة التي تلقوها في المتجر فإن عليهم أن يرنوا الجرس. بهذا الشكل، سيعرف بقية العملاء والموظفين والمارة والمنافسين أن المتجر قد قدم خدمة جيدة لعميل آخر.

## إضافة بسيطة...

في استقصاء للرأي، قال ٨٠٪ من التنفيذيين إنهم يؤمنون أنه عندما يواجه المديرون معضلة فإنهم سيختارون تحقيق الربح على اتباع الإجراءات الصحيحة.

# أحلام اليقظة

**الشركات المختلفة لها ثقافات مختلفة.**

في أمريكا، إذا كنت تسير حول مكتبك، فهذه إشارة إلى أنك مشغول. وإذا كنت جالساً على مكتبك، فبإمكان الآخرين الاقتراب منك والتحدث إليك.

أما في اليابان، فإذا كنت تجلس على مكتبك فلا يصح أن يقترب منك الآخرون لأنك إما تفكر وإما تتدبر أمراً. وإذا كنت تسير حول مكتبك، فبإمكان الآخرين الاقتراب منك.

كان الرئيس التنفيذي لإحدى شركات تقنية المعلومات يسير في جولة داخل شركة مايكروسوفت عندما رأى موظفاً جالساً على مكتبه وواضعاً قدميه فوق منضدة وينظر من النافذة. قال الرجل: "لو أن هذا الموظف يعمل لدينا لكنت قد فصلته!". عندها رد ممثل مايكروسوفت قائلاً: "إنه في الغالب يقوم بالمهمة التي ندفع له راتبه من أجلها... التفكير!".

## إضافة بسيطة...

لقد تم اختراع المسحات القطنية لتنظيف الأذن في العشرينيات من القرن الماضي عندما بدأت زوجة ليو جيرشتنزانج في تنظيف أذن رضيعها باستخدام خلة أسنان ملفوفة بالقطن. قام ليو بتحسين التصميم وأضاف إليه بعض خصائص الأمان وباعه باسم "بابي جايز" ثم قام بتغيير الاسم بعد ذلك إلى Q-tips.

# رفع همة الموظفين

تم إجراء العديد من التجارب التي تبين أن عناية الكبار ولمساتهم يمكن أن تكون لها أثر مباشر على نمو الأطفال. وفي إحدى التجارب، تم وضع طفلين مبتسرين في حضانتين منفصلتين. تم إطعام الطفلين بكميات متساوية من الطعام. الطفل الأول كان يتم إطعامه بدون لمسه، أما الطفل الثاني فكان يتم التربيت عليه وملاطفته في كل مرة يتم فيها إطعامه. لقد نما الطفل الثاني بسرعة أكبر.

وبالمثل، فإن إضفاء اللمسات الشخصية عند التعامل مع الموظفين يمكن أن يكون له تأثير كبير. فإمطارهم بكلمات المديح والتشجيع وحتى المصافحة باليد أو العناق يمكن أن تزيد من أدائهم.

كم مرة تمدح موظفيك؟ إن الكلمات البسيطة مثل "شكراً" أو "عمل رائع" يمكن أن يكون لها أثر كبير.

## إضافة بسيطة...

تم إجراء العديد من الأبحاث على المحادثات العائلية التي تتم حول مائدة الطعام وتبين أن ٨٠٪ منها سلبي. هل قلت شيئاً إيجابياً لعائلتك اليوم.

# ماسورا إيبوكا وشركة سوني

عندما بدأ ماسورا إيبوكا شركة سوني في عام ١٩٤٥، كانت الحرب العالمية الثانية قد وضعت للتو أوزارها وكانت اليابان قد دُمرت كدولة. كانت لدى إيبوكا فلسفة مشجعة منذ البداية.

لقد أراد أن يبني شركة حيث يعمل الموظفون معاً كفريق واحد، وحيث يتم تطبيق التكنولوجيا المتقدمة على حياة الناس عامة. فقط في الثمانينيات من القرن العشرين، أي بعد أربعين سنة من مناداة إيبوكا بها، أصبحت كلمة "فرق العمل" شائعة في مجال الإدارة.

لم تكن فلسفة إيبوكا الإدارية تبحث عن الأرباح غير العادلة، وإنما كانت تركز على قدرات وسلوكيات الموظفين، وعلى تطوير منتجات تضيف قيمة للمجتمع.

والأكثر إثارة للدهشة أن إيبوكا عندما وضع فلسفاته تلك لم يكن قد مضى على شركة سوني سوى أقل من عام واحد. وكان يعمل من حجرة عامل الهاتف التي حطمتها القنابل. كان لديه سبعة موظفين وحوالي ١٦٠٠ دولار من المدخرات الشخصية. لم يكن حتى لديه منتج معين يرغب في إنتاجه.

وفي عام ١٩٤٥، كانت سوني تنتج أواني طهي الأرز ومسجلات الكاسيت ووسادات التدفئة. لم تنجح كل من أدوات طهي الأرز أو مسجلات الكاسيت في السوق!

ورغم هذا، كانت أفكار هذه المنتجات نتيجة لجلسات العصف الذهني بين الموظفين، وهي من الأفكار الإدارية المتقدمة التي لم يدرك الناس قيمتها إلا بعد ذلك بكثير. وعندما التحق أكيو موريتا بشركة سوني وأصبح رئيساً لها، استمر في فلسفة إيبوكا وأسماها "الروح الرائدة لسوني".

اليوم، تعيش شركة سوني بهذه الروح.

## إضافة بسيطة...

في كتابه Mastering Change, the Key to Business Success، يصف ليون مارتل ثلاثة فخاخ مشتركة عند إجراء التغييرات:

١. *الاعتقاد بأن حلول الأمس ستحل مشكلات الغد.*

٢. *الافتراض بأن التيارات الحالية ستستمر.*

٣. *إهمال الفرص التي يوفرها التغيير المستقبلي.*

# المتعة والمرح في شركة ساوث وست

شركة طيران ساوث ويست من الشركات القليلة التي استمرت في تحقيق أرباح كل عام لمدة ١٠ سنوات، حتى في الفترة التي كانت تعاني شركات الطيران من الكساد، وحتى في حرب الخليج.

وهناك عدة أسباب لهذا النجاح، من بينها أن الشركة تؤمن بأن الطيران يجب أن يكون عملية مرحة. وينعكس هذا الاعتقاد على تصرفات جميع العاملين في الشركة. على سبيل المثال، يمكن أن تجد موظفي الشركة يرتدون ثياباً تنكرية، أو تجد أن أحد أفراد طاقم الطائرة يختبئ في مكان التخزين الموجود فوق الركاب وعندما يفتح الراكب الباب يجد الموظف يبتسم في وجهه ويقول له: "مرحباً بك على الطائرة!".

وفي أثناء رحلات الطيران، يعقد طاقم الطائرة مسابقات تدور حول أشياء مرحة، مثل كم عدد الأشخاص الذين يمكن وضعهم في دورة المياه الصغيرة، أو من الشخص الذي لديه أكبر ثقب في جواربه. فجأة، تجد الكثير من رجال الأعمال يهرعون لخلع أحذيتهم وكل منهم يعرض الثقوب الموجودة في جوربه!

في كثير من الأحيان، تنسى الشركات والأفراد أن تضيف قليلاً من المرح إلى حياتهم. لقد حددت شركة ساوث ويست سوقها المستهدفة بدقة وجذبت العديد من العملاء المسرورين.

ما الذي تفعله شركتك لكي تشجع على إضافة المرح في مكان العمل؟

## إضافة بسيطة...

٩٠٪ من شركات فورتشن ٥٠٠ لديها قواعد للسلوك.

# شركة هيوليت باكارد

قامت شركة هيوليت باكارد بتطوير ثقافة مميزة على مر السنين تسعى الشركات الأخرى جاهدة أن تحاكيها.

في السبعينيات من القرن العشرين، وفي أثناء فترة الكساد في الولايات المتحدة الأمريكية، كانت العديد من الشركات تسرح موظفيها.

أما شركة هيوليت باكارد، فإنها تمسكت بمبادئها الجوهرية تجاه موظفيها "إيجاد بيئة عمل مخلصة وذات دخل جيد وتسعى لتعزيز الإبداع الفردي المركز".

لقد التزمت الشركة بكلمتها وبدلاً من تسريح بعض العاملين فيها، فإنها قللت المرتبات وساعات العمل بنسبة ١٠٪ على نطاق الشركة.

## إضافة بسيطة...

جميعنا لدينا مخاوف زائفة تعوقنا. وإليك أكثر هذه المخاوف شيوعاً:

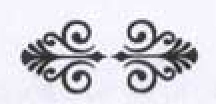
١. *الخوف من الفشل - نحتاج إلى الفوز.*

٢. *الخوف من الرفض - نحتاج إلى القبول.*

٣. *الخوف من الوقوع في الخطأ - نحتاج أن نكون على صواب.*

٤. *الخوف من الانزعاج العاطفي - نحتاج إلى الراحة العاطفية.*

# الفصل ٧



# التواصل

في مجال العمل، يعد البريد الإلكتروني من أكثر أشكال التواصل انتشاراً. ولكن البريد الإلكتروني ليس هو دائماً أفضل طريقة لتوصيل الرسائل المهمة. ورغم أن إرسال البريد الإلكتروني سهل، فإن تأثيره ضعيف عندما ترغب في ترك رسالة تبقى في ذاكرة المستلم. وهناك عدة طرق أخرى يمكنك استخدامها لتوصيل رسائلك المهمة، مثل رواية القصص!

*ضعها أمامهم باختصار بحيث يتمكنون من قراءتها،*

*وبإعزاز بحيث يقدرونها،*

*وبشكل مصور بحيث يتذكرونها، وفوق كل هذا،*

*بدقة بحيث يرشدهم ما بها من بصيرة.*

**– جوزيف بوليتزر، ناشر**



# القافلة والهنود

كانت هناك قافلة من سيارات النقل تمر عبر الغرب الأمريكي عندما لمح أحد الحراس الهنود الحمر يقتربون منها. استعدت القافلة لأسوأ الاحتمالات وبدأت في تشكيل دائرة استعداداً للدفاع عن نفسها. وقف كل شخص في القافلة جاهزاً لإطلاق النار، ومنتظراً.

أثناء تشكيل الهنود الحمر دائرة حول القافلة، قام قائد القافلة بشجاعة بالخروج للتحدث مع قائد الهنود. بالطبع، لم يكن أي منهما يتحدث لغة الآخر، لذلك بدءا التواصل بلغة الإشارة. وبعد عدة دقائق، استدار قائد الهنود وغادر المكان مع أتباعه بدون قتال.

عندما عاد قائد القافلة إلى سياراته، قابله أتباعه بالبهجة والصياح وسألوه عما قاله لقائد الهنود. شرح لهم القائد ما حدث: "لأننا لم نكن نفهم بعضنا الآخر، فإنني استخدمت لغة الإشارة. في البداية، رسمت له دائرة على الرمال لكي أبين له أننا جميعاً ننتمي إلى دولة واحدة. عندها رسم قائد الهنود خطاً وسط الدائرة والذي فهمت منه أنه يقول لي إنه يراها كدولتين: واحدة للبيض والأخرى للهنود. عندها أشرت إلى السماء لأبين له أننا جميعاً نؤمن بإله واحد. فمد يده إلى حقيبته وأعطاني بصلة. البصلة تمثل الطبقات المختلفة من الفهم لكل شخص. ولكي أبين له أنني فهمت الرسالة، فإنني أكلت البصلة. وبعد ذلك، أعطيته بيضة تعبيراً عن تقديري، ولكن كبرياءه منعه من قبولها ثم سار مبتعداً".

في تلك الأثناء، بينما كان الهنود يبتعدون، سأل أحد الهنود رئيسه عما حدث ولماذا لم يهاجموا القافلة. قال الرئيس: "لم يكن الرجل الأبيض يتحدث بلغتنا لذلك فإنه رسم دائرة في الرمال ليبين لي أننا محاصرون. عندها قطعت الدائرة نصفين لأبين له أنني سوف أمزقهم إلى نصفين. عندها أشار الرجل الأبيض إلى السماء ليبين لي أنه على استعداد لمقاتلتنا وحده. أعطيته بصلة والتي تمثل المرارة التي سيتذوقها جراء الهزيمة. في تحد منه، أكل

البصلة وأعطاني بيضة. البيضة بالطبع كانت تبين مدى هشاشة موقفنا، ولهذا السبب لم نهاجم!".

## إضافة بسيطة...

يمكن أن تشم رائحة الظربان من على بعد ميل كامل (حقيقة).

يمكن للموظفين أن يشموا رائحة الأفكار السيئة بمجرد أن يسمعوها! تذكر أن تسأل موظفيك عن رأيهم في بداية المشروع، لأنهم في الغالب هم الذين سيقومون بالعمل.

# فهم جمهورك المستهدف

من بين التحديات التي يمكن أن تواجهها في عملية التواصل أن تفهم جمهورك المستهدف. وإليك بعض الملاحظات المثيرة لشركة عالمية:

إذا افترضنا أن عدد سكان العالم قد تقلص إلى ١٠٠ شخص فقط فإن:

٥٧ سيكونون من الآسيويين، و ٢١ من الأوروبيين

١٤ سيكونون من الأمريكيتين، و ٨ من أفريقيا

٥٢ سيكونون من الرجال، و٤٨ من النساء

٣٠ سيكونون من البيض، و ٧٠ من الأجناس الأخرى

٦ من الأشخاص سيمتلكون ٤٩٪ من ثروة العالم، كلهم سيكونون من الولايات المتحدة الأمريكية

١٨ سيعيشون في مساكن غير ملائمة

٧٠ لن يتمكنوا من القراءة

٥٠ سيعانون من نقص التغذية

١ سيكون على وشك الولادة وآخر على وشك الموت

واحد فقط سينال تعليماً جامعياً

واحد فقط سيمتلك جهاز كمبيوتر

## إضافة بسيطة...

كان بنيامين فرانكلين يُلقي خطاباً حول ضمانات الدستور عندما قاطعه أحد الحضور قائلاً: "كل هذه الكلمات لا تعني شيئاً. أين السعادة التي من المفترض أن نعيشها؟".

عندها أجاب فرانكلين على الشخص بدون أن يفقد إيقاع الكلام: "يا صديقي، الدستور الأمريكي يضمن للشعب الأمريكي الحق في السعي إلى السعادة، وعليك أن تحققها بنفسك".

# إفطار في الريتز

في العام الماضي، كنت أزور هونج كونج في زيارة عمل، وبينما كنت هناك حضرت إفطار عمل في فندق "ريتز-كارلتون". في نهاية الوجبة، أخرجت بطاقة الائتمان الخاصة بي وأعطيتها للنادل. بعد عدة دقائق، عاد النادل ونظر إلى بطاقة الائتمان وقال لي: "للأسف يا سيدي، جميع الخطوط مشغولة حالياً. هل لديك بطاقة ائتمان أخرى؟".

تعجبت كيف يمكن أن تكون جميع خطوط الهاتف لبطاقة ائتمان شهيرة مشغولة، وقمت بإعطاء النادل نقوداً بدلاً من بطاقة الائتمان. وعندما انصرف النادل، سألت زميلي: "هل تعتقد أن الخطوط مشغولة حقاً أو أن هناك مشكلة في بطاقة الائتمان والنادل مدرب على ألا يحرج العميل؟". عاد النادل ومعه المتبقي من النقود وغادرنا الفندق.

وبعد عدة ساعات، اشتريت بعض البضائع من متجر ما وأعطيت المحاسب نفس بطاقة الائتمان التي جربتها في الفندق صباحاً. عندها ضرب المحاسب البطاقة بعنف وقال بصوت مرتفع إن البنك رفض العملية.

لقد اتضح لي فيما بعد أن البطاقة بها مشكلة بالفعل، وكان من المثير بالنسبة لي أن أدرس الفرق بين رد فعل النادل في الفندق والمحاسب في المتجر لنفس المشكلة. لقد بذل فندق ريتز-كارلتون مجهوداً في ضمان عدم إحراج العميل، وهي مسألة مهمة في هونج كونج. أما المتجر الثاني، فإنه لم يهتم بأي درجة بهذا الموضوع.

## إضافة بسيطة...

يعد فندق ومنتجعات ريتز-كارلتون من أفضل سلاسل الفنادق في العالم.

وهم يعطون موظفيهم ٢٠٠٠ دولار لحل أي مشكلة تخص العميل، ولا يقع الموظفون في مشاكل أبداً نتيجة تصرفهم في هذا الاتجاه.

شعارهم هو "نحن سيدات ورجال نبلاء نخدم سيدات ورجال نبلاء".

والخطوات الثلاث للخدمة لديهم هي:

١. *تحية استقبال حارة ومخلصة. استخدم اسم الضيف، إذا ومتى أمكن.*
٢. *توقع احتياجات الضيف والتوافق معها.*
٣. *وداع مخلص. ودعهم بحرارة واستخدم أسماءهم إذا ومتى أمكن.*

في كل يوم، تضع فنادق ريتز-كارلتون لائحات بأسماء كل الأشخاص المميزين في كل مجال داخل كل فندق في السلسلة حول العالم. تقوم الأقسام بوضع مواعيد الاجتماعات بنفسها. ويقوم كل عضو مختلف في القسم بالعمل كمسهل للاجتماع ويتبع أجندة الشركة في تحديد موضوع الأسبوع، والمقياس الذهبي للأسبوع، والموضوع الأساسي لليوم.

# مايكل جاكسون وبيبسي

لقد دفعت شركة بيبسي ١٥ مليون دولار لمايكل جاكسون لكي يقوم بالإعلان عن بيبسي "الجيل الجديد". لماذا؟ لأن جاكسون يوصل أكثر من مجرد الرسالة. فالناس يربطون العديد من الأشياء الممتعة بمايكل جاكسون، وبالتالي بعد الإعلان، ببيبسي. ورغم هذا، فإن مايكل جاكسون نفسه لا يشرب البيبسي!

## إضافة بسيطة...

طبقاً لدراسة تم إجراؤها في عام ١٩٩٤ بواسطة مجلس إدارة الاتصالات، فإن ٦٤٪ من الموظفين يعتقدون أن الإدارة تكذب:

# خطأ بمليون دولار

كان الرئيس التنفيذي للشركة لديه هاتف خاص، ولم يعطِ رقمه سوى لعدد محدود من العملاء والأشخاص المهمين.

وذات يوم، اتصل أحد العملاء بهذا الرقم وأراد أن يطلب طلبية كبيرة من الشركة. أجابت السكرتيرة المكالمة وسألت العميل عن الكيفية التي تمكن بها من العثور على هذا الرقم. ثم ردت عليه بفظاظة واقتضاب وشرحت له أن هذا خط هاتف خاص وأنه يجب أن يتصل على الخط العمومي للشركة. وقبل أن يتمكن العميل من نطق كلمة واحدة، قامت السكرتيرة بإغلاق الخط في وجهه.

اندهش العميل من الطريقة التي تحدثت بها الشركة معه، وكان على وشك طلب منتجات تساوي مليون دولار، ولكنه غير رأيه وتعامل مع الشركة المنافسة.

## إضافة بسيطة...

العقل الواعي يفكر بسرعة ٢٠٠ بت في الثانية، والعقل اللاواعي يفكر بسرعة ٢٠٠٠٠٠ بت في الثانية.

# تشرشل يحفز أمة

عندما كان هتلر يسعى لغزو بريطانيا العظمى في عام ١٩٤٠، كان على تشرشل أن يحفز أمته بأكملها لكي تقاوم جيش الغزو الذي هزم معظم أوروبا.

كان خطاب تشرشل مليئاً بعاطفة والتزام ورغبة القائد في تلك اللحظة الحرجة. لم يمسك تشرشل بميكرفون الإذاعة ويقول: "لا بد أن نهزم هتلر"، وإنما قال:

"هتلر يعرف أنه يجب أن يهزمنا في هذه الجزيرة وإلا فإنه سيخسر الحرب. فإذا تمكنا من مجابهته، فإن أوروبا بأسرها ستتحرر، وستتمكن الحياة على وجه الأرض من الانتقال خطوة إلى الأمام لتشرق فوقها شمس الحرية. ولكن إذا فشلنا، فإن العالم بأسره، بما فيه الولايات المتحدة، وكل شيء عرفناه واهتممنا به، سيغرق في هوة عصر جديد من العصور المظلمة، يزداد شؤماً ويطول أمداً بسبب التقدم العلمي الذي أسيء استغلاله. لذلك، دعونا نجهّز أنفسنا للقيام بواجباتنا، ونحمّل أنفسنا وعداً أنه لو استمرت بريطانيا العظمى ودول الكومنولث آلاف السنين الأخرى، فإن الرجال سيقولون "لقد كانت هذه هي أروع ساعة عاشوها".

يجب على القائد أن يقوم بتوصيل الرسائل المهمة بعاطفة وإلهام.

## إضافة بسيطة...

"إن الكائنات التي تتمكن من البقاء ليست هي أقوى الكائنات، ولا أكثرها ذكاءً، وإنما أكثرها استجابة للتغيير".

– تشارلز داروين

# الشائعات في مقابل الحقيقة

هناك حكاية رمزية من الصين تقول إن فتى اسمه "زينج شين" ودّع أمه وقرر أن ينطلق بحثاً عن رزقه في مكان آخر. وبعد رحيل الفتى بفترة قليلة، ارتكب رجل في قرية قريبة له نفس الاسم جريمة قتل. انتشرت الشائعات في قرية "زينج" أنه هو مرتكب الجريمة.

جرى أحد القرويين إلى أم زينج، والتي كانت تطبخ وقتها، وأخبرها بالشائعة. رفضت الأم أن تصدق أن ابنها يمكن أن يفعل شيئاً مثل هذا، ثم استمرت في الطبيخ. بعد وقت بسيط، جاءها قروي آخر وأخبرها بالشائعة. مرة أخرى، رفضت أن تصدق. ورغم هذا، عندما جاءها قروي ثالث وأخبرها بالشائعة، فإنها أصيبت بالفزع وهربت، رغم أنها كانت تصدق بحق أن ابنها بريء.

المغزى من وراء هذه القصة هو أن الشائعات عندما تتكرر بدرجة كافية يمكن أن تكتسب مصداقية وتصبح قابلة للتصديق.

**إضافة بسيطة...**

"لست مضطراً إلى اتخاذ أي قرارات حتى ترى العقد".

**– أبي**

# وصف الفيل

كان هناك أربعة رجال مصابون بالعمى أرادوا أن يتعرفوا على شكل الفيل.

لمس الرجل الأول الناب العاجي للفيل فقال إن الفيل يُشبه الجزرة الكبيرة.

لمس الرجل الثاني أذن الفيل وقال إن الفيل يُشبه أداة جمع القمامة.

لمس الرجل الثالث ذيل الفيل وقال إن الفيل يُشبه الحبل السميك.

لمس الرجل الرابع رجل الفيل وقال إن الفيل يُشبه جذع الشجرة.

استمر الرجال الأربعة في الجدال ولم يتمكنوا من الاتفاق على شكل الفيل.

## إضافة بسيطة...

قاعدة ٧ × ٧ في التواصل:

أخبرهم سبع مرات مختلفة بسبع طرق مختلفة.

# قبل أن تقص القصة التالية

لقد استمتعت بتأليف هذا الكتاب وأرجو أن يلهمك ويزودك بالكثير من القصص التي يمكنك أن ترويها.

منذ نشر هذا الكتاب لأول مرة، تلقيت العديد من المجاملات من القراء وزاد من بهجتي أن أستمع لما لديهم من آراء، ليس فقط من أفراد وإنما من شركات أيضاً، وأن أعرف كيف أنهم استخدموا الكتاب بطرق مختلفة.

- *بنك عالمي يضيف قصة من الكتاب لكل نسخة من خطابهم الإخباري الشهري.*
- *شركة تكنولوجية رائدة ترسل نسخة من الكتاب إلى كل عملائها في المنطقة.*
- *شركة متعددة الجنسيات تستخدم القصص في أحاديث رؤسائها التنفيذيين للتأكيد على رسائلهم المهمة.*

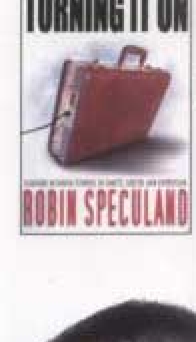
لقد كان دافعي المبدئي في تأليف هذا الكتاب هو توفير أداة يمكن أن تفيد الآخرين في تواصلهم، وأود أن أعرف تعليقاتك وكيفية استخدامك واستفادتك من هذا الكتاب. هناك أيضاً الكثير من القراء الذين أرسلوا إلي قصصهم الخاصة، ومن يعرف ربما يكون هناك جزء آخر لهذا الكتاب.

في أثناء ذلك، أنا أعمل حالياً على كتابي الثاني وهو Bricks to Bridges والذي يبحث في الأمور المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجيات بنجاح في الشركات.

إذا وجدت أن هذا الكتاب إضافة قيّمة إلى مكتبتك، أو إذا أردت أن تبقى على علم بآخر التطورات في كتابي الجديد Bricks to Bridges، فابقَ على اتصال بنا عن طريق إرسال بياناتك أو تعليقاتك على العنوان bridges@bridgesconsultancy.com.

روبن سبكيولاند

أكتوبر ٢٠٠٣




# إنه واحد من الكتب المرجعية التي لن يتراكم التراب فوقها على رف مكتبك !



ما العلاقة بين حجر سحري من الهند وبين التواصل ؟

ما الذي تشير اليه أيدلوجية توماس إديسون بشأن طريقتك في إدارة أعمالك؟

ما العلاقة بين طيور البطريق التي ترتعد برداً في القارة القطبية وبين العمل الجماعي؟

إذا أردت طريقة حديثة لإثارة حماس فريق العمل، أو للاستحواذ على انتباه جمهورك، أو لجعل عروضك التقديمية مثيرة للاهتمام، فهذا هو الكتاب الذي سيساعدك على تحقيق ما ترنو إليه.

لقد أعد "روبين سبكيولاند" كتاباً يزخر بالقصص الرائعة والحكايات المثيرة، وسوف يساعدك هذا الكتاب كثيراً على إضافة الجاذبية على الأساليب التي تتواصل بها مع الآخرين.

إقرأه وأدخل الحيوية على اجتماعاتك وعروضك التقديمية وتقاريرك الدورية.

تدبر هذه الأفكار الثاقبة ذات الفاعلية المؤكدة، واستمتع بقراءتها التي تتسم بالسهولة.

"روبين سبكيولاند" هو المدير التنفيذي لشركة "بريدجز بيزنس كونسلتانسي" الدولية، وهي شركة متخصصة في تطبيق الاستراتيجيات. وقبل تأسيس هذه الشركة، عمل "سبكيولاند" نائباً لرئيس سيتي غروب في منطقة آسيا والمحيط الهادي. لقد عاش "سبكيولاند" وعمل في كل من المملكة المتحدة، والولايات المتحدة الأمريكية، وأستراليا، وبدأ عمله في آسيا منذ عام ١٩٨٩.

حصل "سبكيولاند" على درجة ماجستير في إدارة الاعمال من جامعة "سنغافورة" الوطنية، كما أنه مؤسس ورئيس مجموعة الفكر الاداري المسماة Business Roundtable for Innovative Management. وهو منظم أحداث رائع، ومتحدث عام مثير للاهتمام، ومؤلف للعديد من الكتب والمقالات.





6 281072 048617
282203947

